



Nestlé

Good Food, Good Life



Rapport annuel 2014

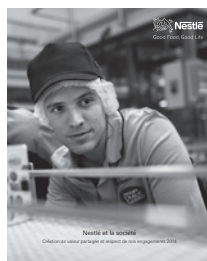
# TABLE DES MATIÈRES

2	Lettre à nos actionnaires
6	Améliorer la qualité de vie et le bien-être
8	La stratégie
14	Les faits marquants
26	L'avenir
34	Nos marques
42	Rétrospective financière
43	Des positions de leader dans des catégories dynamiques
44	Marche des affaires
55	Principaux risques et incertitudes
56	Données géographiques: fabriques
58	Gouvernement d'entreprise et Compliance
59	Gouvernement d'entreprise
60	Conseil d'administration de Nestlé S.A.
62	Direction de Nestlé S.A.
63	Compliance
64	Information aux actionnaires

## Rapports complémentaires



*Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2014*  
*Rapport de rémunération 2014*  
*Rapports financiers 2014*



*Nestlé et la société*  
*Création de valeur partagée et respect*  
*de nos engagements 2014*

# NESTLÉ EN CHIFFRES

Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF)

91,6 milliards

Résultat opérationnel courant (en CHF)

14,0 milliards

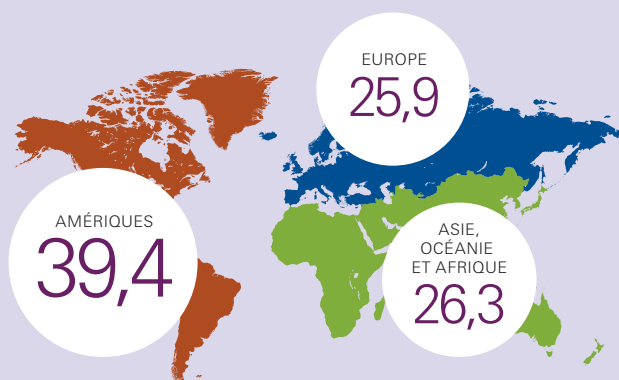
Collaborateurs

339 000

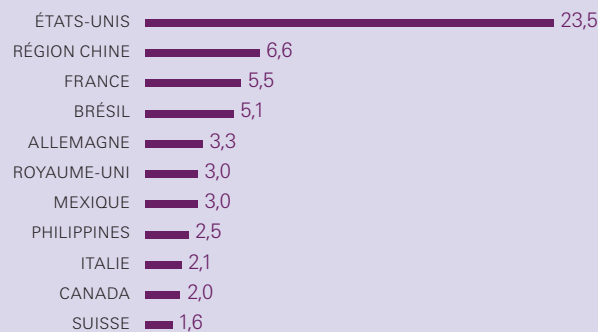
Pays dans lesquels nous opérons

197

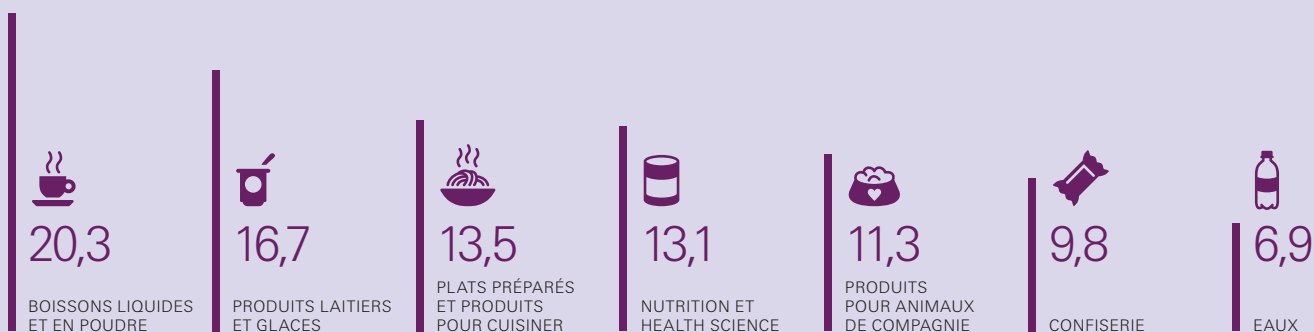
Où nous vendons (en milliards de CHF)



Nos 10 marchés principaux plus la Suisse (en milliards de CHF)



Ce que nous vendons (en milliards de CHF)



# NESTLÉ ET LA SOCIÉTÉ

---

## 98%

Fin 2014, 98% de nos produits pour enfants remplissaient tous les critères de la Nestlé Nutritional Foundation<sup>(a)</sup> applicables aux enfants.

---

## 73

Notre programme mondial «Nestlé Healthy Kids» a bénéficié à plus de 7,6 millions d'enfants dans 73 pays en 2014.

---

## Top 3

Nous sommes classés dans le top 3 des sociétés de produits alimentaires et boissons de l'indice Access to Nutrition.

---

## 73%

Nous avons audité 8700 de nos 10 000 fournisseurs de niveau 1 et constaté que 73% respectent totalement notre Code de conduite.

---

## FTSE4Good

Nous restons le seul fabricant de lait infantile à faire partie de l'indice d'investissement responsable FTSE de par notre performance en matière de droits de l'Homme, droit du travail, commercialisation responsable des substituts du lait maternel, etc.

---

## Leader

Nous sommes numéro 1 de l'édition 2014 «La face cachée des marques», une évaluation de l'organisation caritative Oxfam portant sur les efforts d'amélioration de la sûreté alimentaire déployés par dix géants de l'agroalimentaire.

---

## 38%

Volume de catégories hautement prioritaires de matières premières traçables jusqu'à la source d'origine primaire.

---

## 52%

Nous avons réduit de 52% les rejets d'eau par tonne de produit depuis 2005.

---

## 72

En 2014, 72 fabriques ont atteint zéro déchets pour élimination définitive.

---

## 12 458

En 2014, nous avons sensibilisé 12 458 producteurs aux problèmes du travail des enfants.

---

## 11 832

«Nestlé needs YOUth» a aidé 11 832 jeunes européens à trouver des opportunités d'emploi ou d'apprentissage en 2014.

---

## 26%

La consommation énergétique par tonne de produit a été réduite de 26% depuis 2005.

---

(a) Les critères de la Nestlé Nutritional Foundation sont basés sur des données nutritionnelles scientifiques et des recommandations alimentaires de santé publique, telles que celles de l'Organisation mondiale de la Santé, de l'Institute of Medicine et d'autres instances mondiales ou locales. Nos produits sont évalués à l'aune de ces critères sur la base du Système des profils nutritionnels de Nestlé qui détermine leur valeur nutritionnelle et s'ils remplissent les critères de la Nestlé Nutritional Foundation.

# CHIFFRES CLÉS (CONSOLIDÉS)

En millions de CHF

(sauf pour les données par action et le nombre d'employés)

	2013	2014
<b>Résultats</b>		
Chiffre d'affaires	92 158	91 612
Résultat opérationnel courant	14 047	14 019
en % du chiffre d'affaires	15,2%	15,3%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10 015	14 456
en % du chiffre d'affaires	10,9%	15,8%
<b>Bilan et tableau de financement</b>		
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	62 575	70 130
Dette financière nette	14 690	12 325
Ratio dette financière nette/fonds propres	23,5%	17,6%
Cash flow d'exploitation	14 992	14 700
en % de la dette financière nette	102,1%	119,3%
Cash flow libre <sup>(a)</sup>	10 486	14 137
Investissements en immobilisations corporelles	4 928	3 914
en % du chiffre d'affaires	5,3%	4,3%
<b>Données par action</b>		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	3 191	3 188
Bénéfice de base par action	CHF 3.14	4.54
Bénéfice récurrent par action <sup>(b)</sup>	CHF 3.50	3.44
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.15	2.20
<b>Capitalisation boursière, fin décembre</b>	208 279	231 136
<b>Nombre d'employés</b> (en milliers)	333	339

(a) Cash flow d'exploitation après investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et coentreprises, et autres cash flow des activités d'investissement.

(b) Bénéfice par action de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère avant perte de valeur d'actifs, frais de restructuration, profits sur cessions et autres éléments significatifs non récurrents. Les éléments ajustés ci-dessus sont présentés net d'impôts.

# LETTRE À NOS ACTIONNAIRES

Chers actionnaires,

Le contexte économique est resté très incertain en 2014. Des changements socio-économiques et politiques perturbateurs ont continué d'impacter la croissance dans de nombreuses régions du monde. Dans les marchés émergents, la volatilité économique s'est aggravée en raison du ralentissement de la croissance et de l'affaiblissement des monnaies. Dans les marchés développés, l'environnement commercial est resté difficile en raison des pressions déflationnistes et de la faible demande des consommateurs. Face à tant d'incertitudes, il était plus important que jamais pour nous de maintenir le cap et de rester fidèles à notre stratégie en stimulant la performance à court terme et en nous assurant que nous avons pris les bonnes décisions pour atteindre nos objectifs à long terme. Nous avons fait des progrès décisifs afin d'être reconnus – ainsi que nous le souhaitons – comme le leader mondial de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être, bénéficiant de la confiance de toutes nos parties prenantes, tout en réalisant à nouveau en 2014 des résultats financiers surpassant ceux du marché.

Le chiffre d'affaires s'est monté à CHF 91,6 milliards, avec une croissance organique de 4,5%, composée de 2,3% de croissance interne réelle et de 2,2% d'adaptation des prix. Le résultat opérationnel courant du Groupe s'est élevé à CHF 14,0 milliards, soit une marge opérationnelle courante de 15,3%, en hausse de 10 points de base et de 30 points de base à taux de change constants. Cette performance a été atteinte alors que nous avons une nouvelle fois augmenté nos dépenses en marketing consommateur pour soutenir nos marques. Le bénéfice net a augmenté de CHF 4,4 milliards, pour atteindre CHF 14,5 milliards. Cette hausse reflète également le bénéfice réalisé sur la cession d'une partie de notre participation dans L'Oréal, ainsi que le gain de la réévaluation des 50% de Galderma déjà détenus lorsque le Groupe a augmenté sa participation de 50% à 100% (voir ci-dessous). Le bénéfice par action publié a été de CHF 4.54, en hausse de 44,6%. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 4,4%. Le cash flow d'exploitation du Groupe est resté fort à CHF 14,7 milliards. Etant donné cette performance et la solide position financière du Groupe, le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 2.20 par action, en hausse par rapport à CHF 2.15 par action l'année passée.

Grâce à l'innovation et à la rénovation continues de nos gammes d'aliments et de boissons, nous pouvons proposer aux consommateurs des produits plus sains et plus

savoureux, pour toutes les étapes de la vie et tous les moments de la journée. L'innovation fondée sur la science nous permet d'améliorer la qualité de l'alimentation de tous en mettant nos connaissances et nos capacités de recherche et de développement au service de la société. Partout dans le monde, nous vous offrons des produits sûrs de grande qualité nutritive, pour votre santé et celle de votre famille. Il y a quelques années, nous avons repoussé les limites de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être en créant Nestlé Health Science, dans l'objectif de donner un rôle thérapeutique majeur à la nutrition dans la gestion de la santé.

En ligne avec notre stratégie élargie, le Conseil d'administration a approuvé en 2014 la vente de 48,5 millions d'actions L'Oréal à cette dernière en vue de leur annulation. Une partie de la considération reçue a été utilisée pour acquérir la participation de 50% de L'Oréal dans notre coentreprise Galderma, portant notre participation dans Galderma à 100%. Galderma constitue le fondement de notre nouvelle société Nestlé Skin Health. Cette société entend être reconnue comme le leader mondial de la santé de la peau en offrant des solutions scientifiques pour protéger, nourrir et améliorer la qualité de la peau et, lorsqu'un traitement est nécessaire, corriger et restaurer la peau abîmée tout au long de la vie. Nestlé Skin Health fournit des médicaments sur ordonnance et en automédication, des soins thérapeutiques ainsi que des solutions de médecine esthétique et réparatrice. Cela nous permet d'être compétitifs sur le marché mondial des soins de la peau, qui connaît une forte croissance et recèle un potentiel de plusieurs milliards. Nestlé Skin Health a été renforcée par l'acquisition de l'exclusivité des droits de commercialisation de plusieurs produits clés en dermatologie esthétique aux Etats-Unis et au Canada.

Grâce à ces développements, en nous appuyant sur notre solide expérience dans le secteur de l'alimentation et des boissons et en nous reposant davantage sur la science, nous allons pouvoir développer notre portefeuille en mettant en place des plateformes de croissance prometteuses conformément à notre stratégie en matière de Nutrition, de Santé et de Bien-être. Dans le même temps, nous poursuivons nos efforts pour garantir l'efficacité et l'efficacité de notre Société au niveau organisationnel afin de générer une croissance rentable continue à long terme. Dans cet esprit, nous avons pris des décisions clés pour adapter notre structure organisationnelle afin de mieux nous préparer aujourd'hui à relever les défis de demain.

Bien que notre Entreprise profite toujours de sa structure décentralisée, qui permet de prendre des décisions clés au



Paul Bulcke, Administrateur délégué (gauche) et Peter Brabeck-Letmathe, Président (droite)

plus près des consommateurs, nous avons encore la possibilité de mieux exploiter notre taille. C'est pourquoi nous avons créé en 2014 Nestlé Business Excellence au niveau de la Direction du Groupe, qui combine GLOBE (la fonction Global Business Excellence de Nestlé) et Nestlé Business Services (notre exploitation commune des services liés aux transactions dans le monde entier) ainsi que Nestlé Continuous Excellence (notre programme d'amélioration continue et LEAN). En nous concentrant sur trois domaines, à savoir la simplification, la standardisation et le partage, Nestlé Business Excellence va nous permettre de réduire les coûts structurels et les dépenses opérationnelles en libérant des ressources pour soutenir la croissance. Nos Marchés pourront ainsi se concentrer davantage sur la génération de la demande.

Nous avons intégré le Maghreb, le Moyen-Orient, la Région Afrique du Nord-Est, la Turquie et Israël dans la Zone Europe pour former la Zone EMENA (Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord), afin de parvenir à un équilibre entre les différentes dynamiques de consommation et opportunités dans chaque région. Cette intégration nous permet en outre de nous concentrer davantage sur la Zone Asie, Océanie et Afrique, où vivent les trois-quarts de la population mondiale et qui connaît une forte expansion, et de prêter ainsi une plus grande attention aux pays et régions très complexes mais qui disposent d'un énorme potentiel.

La nouvelle fonction Nestlé Business Excellence est dirigée par Chris Johnson, auparavant Directeur de la Zone Amériques; c'est Laurent Freixe, l'ancien directeur de la Zone Europe, qui lui a succédé à ce poste. Luis Cantarell, quant à lui, a pris les commandes de la nouvelle Zone EMENA, après avoir été à la tête de Nestlé Nutrition et Nestlé Health Science. Heiko Schipper, qui était auparavant responsable de notre division Nutrition infantile mondiale, a pris les rênes de Nestlé Nutrition. Nestlé Health Science est dirigée par Greg Behar, qui a rejoint l'Entreprise en juillet après avoir travaillé chez Boehringer Ingelheim. Enfin, la nouvelle société Nestlé Skin Health est placée sous la houlette d'Humberto Antunes, anciennement Directeur général de notre coentreprise Galderma.

Nous avons encore renforcé nos activités par une gestion active et continue de notre portefeuille, et analysé la performance de différents produits sur plusieurs marchés pour évaluer leur conformité à la stratégie, dans quelle mesure ils étaient rentables compte tenu de nos objectifs financiers et quels investissements étaient nécessaires pour générer de la croissance. Nous avons décidé où nous voulions investir,

où nous voulions apporter des améliorations et ce dont nous voulions nous séparer. Ces choix nous permettent de mobiliser nos ressources sur nos meilleurs produits et catégories ainsi que sur nos idées phares en vue d'obtenir des résultats financiers durables et de nous aider à devenir, comme nous le souhaitons, le leader reconnu de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être à court et long terme.

Nous avons également annoncé de nouveaux investissements et collaborations dans la recherche pour être plus à même de fournir des solutions scientifiques destinées à améliorer la qualité de vie de tout un chacun. Par exemple, le partenariat de recherche avec le consortium EpiGen récemment conclu nous permettra de mieux comprendre l'influence de la nutrition et de la génétique au début de la vie et de continuer à développer nos connaissances dans ce domaine important. Le Nestlé Institute of Health Sciences collabore depuis peu sur un projet d'avant-garde qui pourrait un jour aboutir au développement d'associations de vitamines sur mesure, conçues pour répondre aux besoins individuels. Notre Société est née il y a près de 150 ans, quand Henri Nestlé inventa la farine lactée et sauva ainsi la vie d'un enfant. Aujourd'hui, nous continuons d'investir dans l'innovation fondée sur la science pour garantir que nous puissions répondre aux besoins actuels et futurs.

Nous sommes fermement convaincus que pour assurer notre succès à long terme, nous devons créer de la valeur pour nos actionnaires tout en créant de la valeur pour la société. C'est ce que nous appelons la Création de valeur partagée. Pour prospérer, nous devons avoir une vision à long terme basée sur un socle solide de principes et de valeurs reposant sur le respect: le respect des personnes, le respect de l'environnement et le respect du monde dans lequel nous vivons. Nos actions et leurs effets sont clairement visibles. Il est de notre responsabilité de dialoguer avec les différentes parties prenantes, de faire preuve de transparence et d'instaurer la confiance. Par conséquent, nous avons une nouvelle fois rendu compte en 2014 de notre performance sociale et de notre conformité dans notre rapport *Nestlé et la société*, ainsi que des progrès accomplis pour atteindre les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés.

En 2014 s'est tenu un nouveau Forum sur la Création de valeur partagée, cette fois au Centre de Recherche Nestlé à Lausanne. La manifestation co-organisée pour la première fois avec un organe des Nations Unies, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), a été un succès. Dans son allocution au Forum, le Président de la Confédération suisse a plaidé pour que l'eau devienne un



objectif à part entière dans le futur agenda de développement mondial. Lors de cette manifestation, nous avons renouvelé notre partenariat de longue date avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui œuvre depuis 2006 à l'amélioration de l'accès des communautés rurales à l'eau potable et à l'assainissement.

Les objectifs de développement post-2015 à l'échelle mondiale suscitent actuellement des débats animés aux Nations Unies. Dans le même temps, les gouvernements et les organisations internationales dépendent de plus en plus de l'expertise, de l'expérience et des ressources du secteur privé pour résoudre certains des problèmes les plus urgents dans le monde. C'est l'occasion pour les multinationales comme Nestlé d'apporter une contribution précieuse, en partenariat avec les gouvernements et la société civile. Nous participons aussi activement au dialogue avec les pouvoirs publics concernant des domaines qui auront un impact majeur sur nos activités futures, comme la sécurité alimentaire, la nutrition et la santé, l'eau, la durabilité et les droits de l'Homme.

Le Conseil d'administration a soutenu activement les décisions que nous avons prises pour renforcer notre stratégie dans les domaines de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être en 2014. Il a réalisé une évaluation de l'acquisition de Wyeth, fait le point sur Nestlé Professional et visité nos usines en France, où les discussions ont notamment porté sur Nestlé Waters. En novembre, il a débattu de notre stratégie mondiale et analysé nos activités aux Etats-Unis, ainsi que celles de Nestlé Nutrition, Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health. Il a également étudié les investissements en capital que nous avons réalisés jusqu'ici, nos besoins futurs, ainsi que la gestion active continue de notre portefeuille. Le Conseil d'administration a exercé ses responsabilités en matière de planification et de contrôle financier, de gestion des risques et de la conformité, et donné le ton qui convient à la tête de l'Entreprise.

Lors de l'Assemblée des actionnaires 2014, le Conseil d'administration a proposé des modifications importantes à apporter à notre gouvernance d'entreprise afin de répondre à la révision de la législation suisse. Les modifications de nos *Statuts* ont été approuvées par une large majorité. Pour la première fois en 2014, les actionnaires ont dû élire tous les membres du Conseil d'administration pour des mandats d'un an et élire directement le Président du Conseil d'administration et les membres du Comité de rémunération. Le nouveau cadre de gouvernance a eu un impact significatif sur notre Assemblée générale (AG) et la conformité a été l'un des thèmes prioritaires de la séance. Le rôle du Conseil d'administration a

changé et l'AG s'est vu accorder de plus grandes responsabilités. Nous menons par conséquent un dialogue actif avec nos actionnaires et conseillers en droit de vote pour expliquer ces changements et ces nouvelles responsabilités.

Lors de notre prochaine AG en avril, nous soumettrons pour la première fois nos propositions de rémunération du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe à l'approbation de nos actionnaires, comme la nouvelle législation l'impose. Nous avons mis en œuvre ces mesures de manière à préserver la conformité juridique, tout en nous assurant que la rémunération reste compétitive. Nous poursuivons notre dialogue actif avec les investisseurs et encourageons tous les actionnaires à voter et à contribuer au maintien de notre orientation à long terme, comme le prévoient nos *Statuts*.

Notre succès a toujours reposé sur notre détermination à maintenir le cap et à regarder vers l'avenir, à comprendre l'environnement dans lequel nous opérons et à faire en sorte de saisir les opportunités de croissance rentable, maintenant et dans le futur. Bien que nous opérons dans un environnement économique difficile et agité, nous considérons cette époque comme passionnante et pleine d'opportunités. Nous continuons de nous fixer des objectifs financiers ambitieux. Nous visons une croissance organique d'environ 5% à 6%, une amélioration des marges et du bénéfice récurrent par action à taux de change constants et de la rentabilité du capital. Il y aura des années où nous dépasserons nos objectifs et d'autres où nous nous en approcherons, mais quoi qu'il arrive, nous entendons suivre cette ligne de conduite à l'avenir.

Nous tenons à remercier nos 339 000 collaborateurs qui, par leur engagement au service de Nestlé, leur travail acharné et le respect rigoureux de notre stratégie, nous ont permis d'atteindre nos objectifs communs. Leur talent, leur créativité, leur discipline et leur esprit d'entreprise sont essentiels à nos résultats. Nous voulons également vous remercier vous, nos actionnaires, pour votre implication et votre confiance qui nous ont permis de dégager de bons rendements pour nos investisseurs sur le long terme.



**Peter Brabeck-Letmathe**  
Président



**Paul Bulcke**  
Administrateur délégué

# AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE ET LE BIEN-ÊTRE



Aider les parents à élever  
des enfants en meilleure santé

12

Développer des produits innovants  
pour préserver la santé de la peau

16

Aider les chiens vieillissants à maintenir  
la santé de leur cerveau

20

Continuer de proposer, grâce à *Nespresso*,  
un café espresso d'excellence

24

Offrir à la jeunesse européenne  
de nouvelles opportunités d'emploi

30

# LA STRATÉGIE

Depuis près de 150 ans, nous améliorons la qualité de vie des consommateurs et les aidons à prendre soin d'eux-mêmes et de leurs familles en leur proposant des choix plus sains et plus savoureux en matière d'alimentation et de boissons, pour toutes les étapes de la vie et tous les moments de la journée. Nous avons construit notre succès en anticipant l'avenir et en nous adaptant en permanence pour saisir les opportunités ainsi offertes.

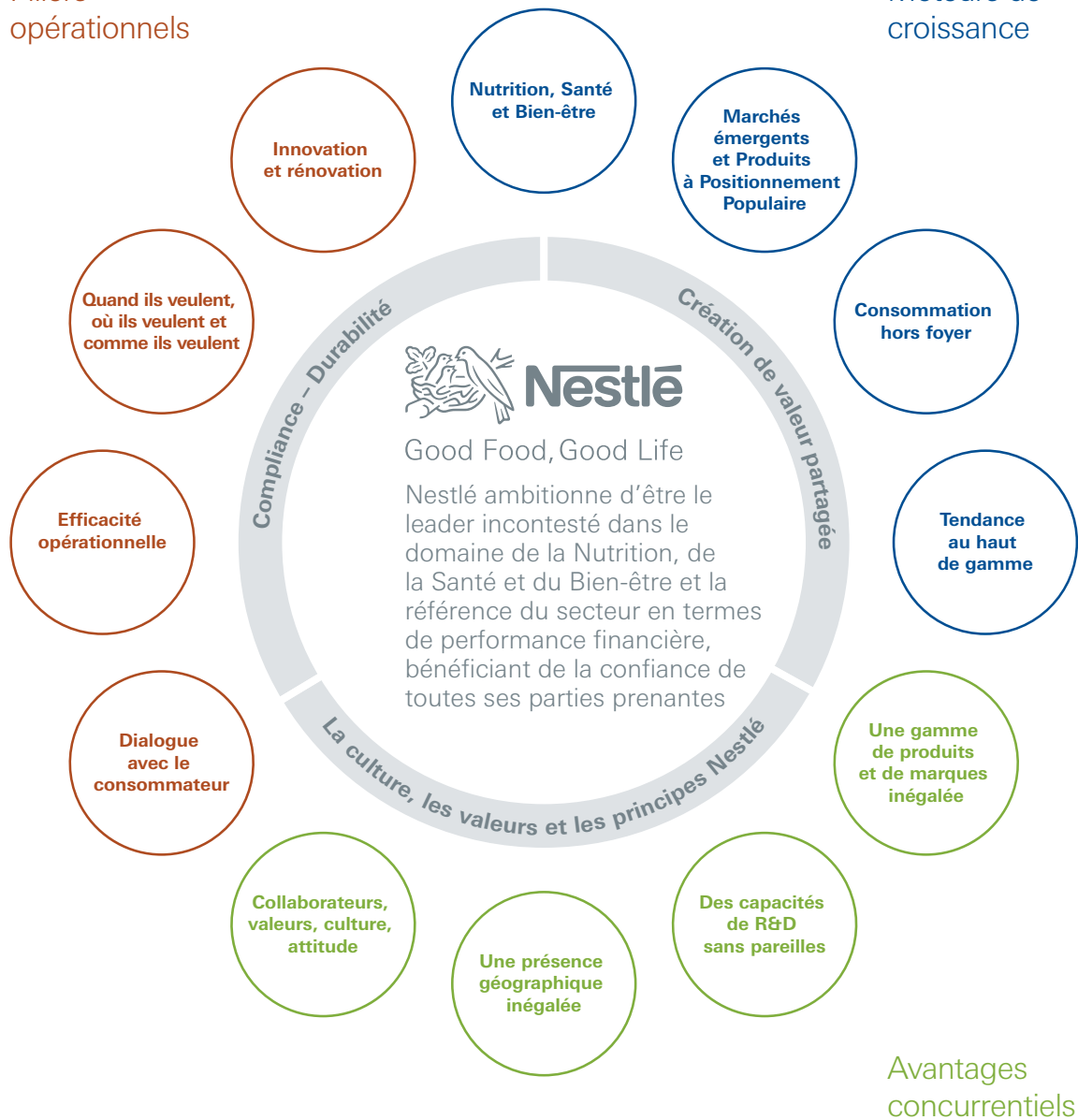
Grâce à l'innovation et à la rénovation continues de nos produits, nous contribuons à une meilleure alimentation. En 2014, nous avons continué d'investir dans les idées, les produits et les catégories qui nous font progresser pour devenir le leader dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être, tout en réalisant une performance financière soutenue. La feuille de route stratégique de Nestlé (page ci-contre) est notre boussole, garante d'une cohérence interne axée sur nos objectifs. Cette feuille de route met en évidence les atouts dont nous disposons pour générer de la performance et nous assurer un avantage concurrentiel. Nous sommes unis à travers le monde par une culture, des valeurs et des principes solides, qui reposent tous sur le respect.

Notre ambition n'est pas seulement d'être le leader, mais d'être la référence du secteur en matière de Nutrition, de Santé et de Bien-être. Ces dernières années, forts de nos gammes inégalées d'aliments et de boissons, nous avons exploré avec Nestlé Health Science le rôle thérapeutique positif que peut jouer la nutrition. En 2014, nous avons repoussé un peu plus encore les limites de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être en créant Nestlé Skin Health: nous proposons désormais des produits et solutions scientifiquement testés qui préservent la santé de la peau tout au long de la vie.

Dans les pages qui suivent, nous mettons en lumière quelques-uns des efforts qui, motivés par notre volonté de promouvoir la Nutrition, la Santé et le Bien-être pour tous, visent à contribuer au bon fonctionnement de la société.

Piliers  
opérationnels

Moteurs de  
croissance



## Nutrition, Santé et Bien-être: notre promesse pour une vie meilleure

Nous améliorons la qualité de vie des consommateurs en leur proposant des choix plus sains et plus savoureux en matière d'alimentation et de boissons, pour toutes les étapes de la vie et tous les moments de la journée.

La Nutrition, la Santé et le Bien-être sont prioritaires pour les personnes qui achètent nos produits, pour la société dans son ensemble et pour nous en tant qu'Entreprise. Parce que nous sommes le leader mondial de l'agroalimentaire, il est de notre responsabilité de mettre nos connaissances ainsi que nos capacités de recherche et de développement au service de la société. Nous avons un rôle important à jouer non seulement en permettant une bonne nutrition, mais aussi en aidant les consommateurs à en comprendre la valeur.

Notre programme interactif de formation scientifique *Start Healthy Stay Healthy* aide les parents et les soignants à donner une alimentation adéquate sur le plan de la nutrition et du développement pendant la phase cruciale des 1000 premiers jours de la vie. Nous soutenons et promovons l'allaitement, qui est à nos yeux le meilleur départ qu'un bébé puisse avoir dans la vie. Nos programmes de formation ciblent les personnes les plus impliquées dans le déploiement de bonnes pratiques pendant cette période de développement décisive pour l'enfant. Nous aidons les parents et les soignants à élever des enfants en meilleure santé et les professionnels de la santé à avoir plus d'impact sur l'aspect nutritionnel des soins pour les générations futures.

Nous continuons de renforcer notre leadership dans le domaine de la nutrition infantile. Fin 2014, 98% de l'ensemble de nos produits pour enfants remplissaient les critères de la Nestlé Nutritional Foundation applicables aux enfants. Ces critères reposent sur des données nutritionnelles scientifiques et des recommandations alimentaires de santé publique émanant d'instances comme l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Institute of Medicine. Nos produits sont évalués à l'aune de ces critères sur la base du Système des profils nutritionnels de Nestlé, qui détermine leur valeur nutritionnelle et s'ils remplissent les critères de la Nestlé Nutritional Foundation.

Compte tenu du succès de la Nestlé Feeding Infants and Toddlers Study, nous réalisons des études à grande échelle en collaboration avec des scientifiques de premier ordre spécialisés dans l'alimentation et les modes de vie des enfants. Outre les apports et comportements alimentaires, nos recherches explorent les dynamiques familiales en matière d'alimentation ainsi que les principaux modes de vie des enfants, tout en documentant leur taille et leur poids. Nous utilisons ces données pour reformuler nos produits et développer nos programmes de communication aux consommateurs et de formation, puis nous partageons les résultats notamment avec la communauté scientifique et les organisations non gouvernementales.

Nous respectons partout dans le monde les normes régissant la publicité et le marketing responsables à l'attention des enfants, en adhérant à des engagements externes comme le «EU Pledge». Fin 2014, le Conseil d'administration a approuvé la modification et le renforcement de notre politique de communication en matière de marketing envers les enfants, qui entrera en vigueur en décembre 2015. Afin d'assurer une application cohérente et efficace, des directives internes détaillées ont été élaborées et les parties prenantes externes sont encouragées à formuler des commentaires via notre système «Tell us». Nous avons abandonné notre communication marketing dans les écoles et renforcé nos activités d'éducation à la santé et au bien-être, surtout celles influençant positivement le développement des enfants et soutenant les objectifs gouvernementaux de promotion de l'activité physique.

Fin 2014, le programme «Nestlé Healthy Kids», destiné à soutenir les initiatives qui montrent combien l'alimentation et l'exercice physique peuvent améliorer la santé des enfants dans les communautés concernées, était déployé dans 73 pays. En outre, les études que nous avons réalisées dans quatre pays ont montré que deux tiers des enfants sont insuffisamment hydratés quand ils arrivent à l'école. En 2014, nous avons fourni les outils et les informations dont les écoles, les parents et les soignants ont besoin pour apprendre aux enfants les bénéfices d'une bonne hydratation.

«United for Healthier Kids» est une plateforme créée par Nestlé en 2014 et qui permet à la société de s'engager et de collaborer afin de trouver des moyens d'améliorer la santé et le bien-être des enfants, de la conception jusqu'à l'âge de douze ans. Au Mexique, nous avons lancé une série télévisée qui suit et encourage cinq familles désireuses de modifier leurs habitudes alimentaires et leur mode de vie en l'espace de six mois. Nous avons également créé une plateforme aux Philippines.

L'innovation et la rénovation continues nous permettent de rendre nos produits toujours plus sains et plus savoureux. Conformément aux recommandations des autorités de santé publique et dans le cadre de notre contribution à la lutte contre les maladies non transmissibles, nous réduisons dans nos produits la teneur en sel, en sucre et en graisses saturées. Nos objectifs à cet égard font partie intégrante de nos engagements en matière de nutrition (présentés en détail dans le rapport *Nestlé et la société*), de sorte que nos progrès sont mesurables. Nous veillons aussi à ce que les céréales complètes soient l'ingrédient principal de nos céréales pour petit-déjeuner destinées aux enfants et adolescents.

En améliorant les informations nutritionnelles sur les étiquettes, nous faisons en sorte que les personnes qui achètent nos produits prennent des décisions éclairées. Nous optimisons nos recommandations concernant les portions et nous nous sommes engagés à faire figurer les RNJ (Repères Nutritionnels Journaliers) au recto de tous les emballages concernés. Cela permet aux consommateurs de connaître facilement la teneur du produit en sel, sucre et graisses saturées et de savoir quels sont les besoins nutritionnels couverts par rapport aux RNJ. «Nestlé Portion Guidance» est une initiative volontaire qui fait le lien entre les recommandations alimentaires et des informations plus claires, afin de promouvoir des portions de taille adéquate. Elle vise à redéfinir les normes des portions, notamment pour les produits à forte teneur énergétique dont les quantités habituellement servies n'ont cessé d'augmenter.

Dans les régions du monde où l'alimentation quotidienne n'apporte pas toujours les vitamines et minéraux essentiels, nous enrichissons les produits alimentaires afin de contribuer à la santé des populations. Nous sommes en passe de respecter notre engagement en la matière: 200 milliards de portions d'aliments et de boissons enrichis en micronutriments servies annuellement dans le monde d'ici 2015. En 2014, nous avons continué de développer nos gammes de produits microenrichis, en nous focalisant sur les catégories destinées aux enfants et aux femmes en âge de procréer, comme les céréales enrichies pour nourrissons et les laits de croissance.

**Pour en savoir plus sur la Nutrition, la Santé et le Bien-être:**  
[www.nestle.com/nutrition-health-wellness](http://www.nestle.com/nutrition-health-wellness)  
[www.nestle.com/csv/nutrition](http://www.nestle.com/csv/nutrition)



#### «Nestlé Healthy Kids»

Trouver des solutions pour que les enfants – comme ici au Brésil – fassent plus d'exercice physique et de meilleurs choix alimentaires, les aide à atteindre et maintenir un poids corporel sain.



#### Tout savoir sur les portions

Une étiquette de Nestlé Italie donne des informations détaillées sur l'apport nutritif d'une portion recommandée, composée de 13,5 g de *Nestlé Nesquik* et de 200 ml de lait.



#### Réduction de la teneur en sel

Au Centre de Technologie Produits de Singen, en Allemagne, les scientifiques de Nestlé s'efforcent de réduire la teneur en sel de la soupe tomates-mozzarella *Maggi* en optimisant d'autres saveurs.







## Aider les parents à élever des enfants en meilleure santé

Nestlé veut fournir aux parents les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées concernant la santé et les habitudes alimentaires de leurs enfants, par exemple sur l'importance de consommer régulièrement des fruits et légumes, et de faire de l'exercice.

Nous pensons que ce sont les bonnes habitudes prises tôt qui portent le plus leurs fruits en termes de santé et de bien-être tout au long de la vie.

Soutenir les parents fait partie de l'engagement de Nestlé à aider les générations futures à développer la totalité de leur potentiel et vivre des vies plus saines en proposant des produits alimentaires de haute qualité, innovants et scientifiquement testés destinés aux nourrissons et aux enfants dans les 1000 premiers jours de leur vie.

Les recherches menées par le Centre de Recherche Nestlé et publiées dans le journal *Appetite* montrent que les enfants qui aident à préparer le repas mangent significativement plus de légumes que ceux qui ne cuisinent pas avec leurs parents.

## LES FAITS MARQUANTS

Notre Société est née il y a près de 150 ans, quand Henri Nestlé inventa la farine lactée et sauva ainsi la vie d'un enfant. Elle a construit son succès sur l'innovation, et c'est l'innovation qui continuera à doper la performance et générer une croissance rentable dans les années à venir. Dans toutes nos gammes de produits, l'innovation a renforcé nos plateformes de croissance en 2014.

De plus en plus, l'innovation fondée sur la science nous permet d'améliorer la qualité de vie des personnes grâce à de nouvelles idées, de nouveaux produits, de nouvelles solutions. Nous avons lancé un nouveau lait infantile sans lactose qui, grâce au probiotique *L. reuteri*, aide à soigner les coliques du nourrisson. Nous avons également déployé sur le marché de nouveaux sachets de purée de fruits biologique pour nourrissons, qui allient qualité nutritionnelle et praticité.

En Asie du Sud-Est, nos nouvelles nouilles haut de gamme sont destinées aux populations urbaines, de plus en plus nombreuses. *Maggi Papillotes* «Spécial Poêle», le seul assaisonnement déshydraté sur papier cuisson pour cuisiner de la viande sans huile, est désormais disponible dans de nouveaux marchés.

Nestlé Skin Health offre des solutions innovantes pour protéger et nourrir la peau, en préservant sa santé tout au long de la vie.

Faisant confiance à notre expertise en matière de machines à boissons, les consommateurs nord-américains ont bien accueilli le nouveau système *VertuoLine* de Nespresso. Fin 2014, le système *Nescafé Dolce Gusto*, qui connaît la plus forte croissance au monde, se vendait dans plus de 70 pays. Au Japon, nous avons commencé à utiliser des robots humanoïdes pour vendre les machines à café *Nescafé Dolce Gusto* et *Nescafé Gold Blend Barista*.

Partout dans le monde, notre activité des produits pour animaux de compagnie a bénéficié d'un réservoir d'innovations qui a permis de commercialiser de nouveaux aliments aux bénéfices nutritionnels avérés.

Certains de ces faits marquants sont présentés en détail ci-après.

## Santé de la peau: une longueur d'avance

L'approche holistique unique de Nestlé Skin Health aide à avoir une peau mieux protégée, mieux nourrie, plus saine, tout en contribuant à traiter les problèmes de peau et ainsi à y remédier.

La peau – le plus grand organe du corps humain – est chargée de préserver notre santé. Plus l'espérance de vie augmente, plus il sera important de proposer des produits de soin de qualité si nous voulons favoriser une bonne qualité de vie à tout âge. Sept personnes sur dix sont confrontées à une maladie de peau au cours de leur existence.

L'objectif de Nestlé Skin Health, fondée en 2014, est de s'imposer comme le leader en matière de santé de la peau. Sur un marché prometteur des soins dermatologiques, qui atteignait CHF 245 milliards à l'échelle mondiale en 2013 et qui continue de croître, la Société cible le segment sensibilisé à la santé de la peau, estimé à CHF 130 milliards. Elle fournit des médicaments sur ordonnance et en automédication, des soins thérapeutiques ainsi que des solutions de médecine esthétique et réparatrice, avec des produits innovants allant des soins hydratants aux écrans solaires, des procédures médicales esthétiques aux médicaments destinés à traiter des affections graves comme le cancer de la peau.



### Recherche en dermatologie

Nestlé Skin Health s'appuie sur cinq Centres de Recherche et de Développement à travers le monde (Etats-Unis, France, Japon, Suède et Suisse).



### Un leader de la dermatologie

La solidité et la diversité de notre gamme de produits et de solutions médicales innovants ont fait de Nestlé Skin Health un leader mondial de la dermatologie.

L'ambition de Nestlé Skin Health est d'améliorer la qualité de vie en proposant des solutions scientifiques qui favorisent la santé de la peau, des cheveux et des ongles tout au long de la vie.



### Gamme de produits

Nestlé Skin Health propose une gamme de produits qui aident à avoir une peau mieux protégée, mieux nourrie, plus saine, en contribuant, au besoin, à traiter les problèmes de peau et ainsi à y remédier, tout au long de la vie.

### Pour en savoir plus sur Nestlé Skin Health:

[www.nestleskinhealth.com](http://www.nestleskinhealth.com)  
[www.galderma.com](http://www.galderma.com)

### Suivez le blog du CEO de Galderma sur:

[committed.galderma.com](http://committed.galderma.com)





## Développer des produits innovants pour préserver la santé de la peau

La peau, le plus grand organe du corps humain, est chargée de préserver notre santé. Notre peau étant notre interface avec le monde extérieur, une peau saine est synonyme d'un plus grand bien-être.

Compte tenu de l'importance de la peau dans notre vie quotidienne, Nestlé Skin Health se concentre sur des solutions scientifiques dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie.

Nous entendons proposer une gamme complète de solutions et produits innovants et la mettre à la disposition de tous, partout, afin d'aider chacun à avoir une peau mieux protégée, mieux nourrie, plus saine, tout en contribuant à traiter les problèmes de peau et ainsi à y remédier.

Notre peau influence l'image que l'on a de soi et notre bien-être. Par ailleurs, elle influence la perception que les autres ont de nous.

## *Start Healthy Stay Healthy:* pour faire grandir une génération en meilleure santé

Nous proposons des produits alimentaires de haute qualité, innovants et scientifiquement testés, destinés aux mères et aux nourrissons.

L'importance d'une nutrition adaptée et de bonnes pratiques alimentaires pendant les 1000 premiers jours de la vie, soit de la conception au deuxième anniversaire de l'enfant, est aujourd'hui largement reconnue par les spécialistes de la santé publique. Notre programme *Start Healthy Stay Healthy* aide les mères et les soignants à donner une alimentation adéquate pendant les 1000 premiers jours de la vie des nourrissons. Une nutrition adaptée est fondamentale pour la santé, la croissance et le développement, sans compter que la mise en place de bonnes pratiques alimentaires dès la petite enfance favorise les bonnes habitudes par la suite.

Nous soutenons et promouvons l'allaitement, qui est à nos yeux le meilleur départ qu'un bébé puisse avoir dans la vie. Lorsque l'allaitement n'est pas possible, nous proposons des substituts du lait maternel. En outre, nous avons développé des solutions nutritionnelles scientifiques destinées aux nourrissons qui, pour des raisons médicales, ne peuvent pas absorber, digérer ou métaboliser les laits infantiles standard sans risquer leur vie ou des troubles du développement.

Nous proposons aussi une gamme d'aliments complémentaires, notamment des céréales, des repas et des boissons pour nourrissons. Ces produits, fabriqués à partir d'ingrédients de haute qualité soigneusement sélectionnés, sont enrichis en nutriments pour répondre aux besoins spécifiques des nourrissons pendant cette phase importante de leur vie.

Nous commercialisons nos substituts du lait maternel conformément aux objectifs et aux principes du Code international de l'OMS pour la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel mis en œuvre par les gouvernements. Les normes que nous appliquons en matière de marketing sont les plus strictes du secteur. Nous sommes le seul fabricant de substituts du lait maternel à faire partie de l'indice d'investissement responsable FTSE4Good (voir le rapport *Nestlé et la société*).



### **L'allaitement nous tient à cœur**

Nous sommes fermement convaincus que l'allaitement est idéal pour les nourrissons et nous soutenons pleinement la recommandation de l'Organisation Mondiale de la Santé concernant l'allaitement. Nous offrons aussi à nos collaboratrices un environnement propice à l'allaitement, notamment par des aménagements de travail flexibles.

Nous avons 150 salles  
d'allaitement sur nos sites  
à travers le monde.



### **Des ingrédients uniques**

*Illuma* est une marque haut de gamme qui contient un mélange unique d'ingrédients destiné à améliorer l'assimilation des nutriments clés chez le nourrisson.



### **BabyNes**

*BabyNes* est le premier système avancé de nutrition pour nourrissons et enfants de moins de trois ans. Il permet de préparer des laits infantiles en portions individuelles, formulés spécifiquement en fonction de l'âge.

### **Pour en savoir plus:**

[www.nestle.com/aboutus/ask-nestle/answers/how-does-nestle-support-breastfeeding](http://www.nestle.com/aboutus/ask-nestle/answers/how-does-nestle-support-breastfeeding)

## La longévité des animaux de compagnie en ligne de mire

Nestlé Purina lutte contre le déclin cognitif des animaux de compagnie en faisant appel à des techniques de recherche qui ciblent l'amélioration nutritionnelle de l'alimentation animale.

Les scientifiques, les vétérinaires et les nutritionnistes de Nestlé Purina étudient les effets de l'âge chez les animaux de compagnie depuis 1986, lorsque Purina a lancé son étude révolutionnaire sur la corrélation entre alimentation canine et longévité.

Vers l'âge de sept ans, le métabolisme du glucose dans le cerveau du chien commence à évoluer, ce qui peut affecter la mémoire, l'apprentissage, la vigilance ou la prise de décision. Nos scientifiques ont découvert que l'on peut utiliser les triglycérides à chaîne moyenne, présents dans certaines huiles végétales, comme source d'énergie alternative pour le cerveau de ces chiens vieillissants.

Ils ont également développé une préparation brevetée contenant de l'huile de poisson qui protège le cerveau des chiens et des chats et stimule les fonctions cognitives. De nombreux tests sur des chiens et des chats ont démontré une amélioration des capacités cognitives et d'apprentissage chez les animaux nourris avec cette préparation.



### Tests cognitifs

Cette tâche teste les capacités cognitives d'un chien âgé.



### Qualités nutritionnelles

Purina Pro Plan Bright Mind contribue à préserver les capacités cognitives des animaux de compagnie.



### Mieux ensemble

Nestlé Purina PetCare a organisé à New York son deuxième sommet «Better with Pets», un forum de discussion dédié aux animaux de compagnie. Cette manifestation d'une journée a réuni des leaders d'opinion issus de l'univers des animaux de compagnie, notamment des éleveurs, des blogueurs, des vétérinaires, des groupes de protection des animaux et, bien sûr, des propriétaires et amis des animaux de compagnie.

En décembre 2014, Glassdoor, une communauté en ligne dédiée à l'emploi et à la carrière, a classé Nestlé Purina en troisième position parmi les 50 meilleurs employeurs de l'an 2015.

Pour en savoir plus sur Nestlé Purina:  
[www.purina.com/innovation](http://www.purina.com/innovation)

Suivez le sommet «Better with Pets» sur:  
[www.purina.com/better-with-pets/summit](http://www.purina.com/better-with-pets/summit)







## Aider les chiens vieillissants à maintenir la santé de leur cerveau

Nous savons qu'il faut bien s'alimenter pour vivre en bonne santé; il est donc essentiel que les propriétaires d'animaux de compagnie sachent qu'il existe des innovations nutritionnelles semblables pour leurs compagnons qui aident à ralentir les changements associés au vieillissement.

Les scientifiques, les vétérinaires et les nutritionnistes de Nestlé Purina étudient les effets de l'âge chez les animaux de compagnie depuis 1986, lorsque Purina a lancé son étude révolutionnaire sur la corrélation entre alimentation canine et longévité.

Les récents travaux de Nestlé Purina concernent la lutte contre le déclin cognitif des animaux de compagnie en faisant appel à des techniques de recherche qui ciblent l'amélioration nutritionnelle de l'alimentation animale.

Dans le cadre de ses recherches, Nestlé Purina a développé une solution nutritionnelle ciblant les neurones, à savoir un mélange spécial de nutriments à base d'huiles végétales, comme l'huile de noix de coco, afin d'aider à améliorer la mémoire des chiens âgés.

## La Création de valeur partagée: notre façon de faire des affaires

Nous sommes fermement convaincus que pour prospérer à long terme et créer de la valeur pour ses actionnaires, une entreprise doit créer de la valeur pour la société. C'est ce que nous appelons la Création de valeur partagée.

Dans le rapport *Nestlé et la société*, nous présentons en détail nos progrès dans la concrétisation de nos 38 engagements liés à la Création de valeur partagée (dont trois nouveaux engagements pour 2014). Ces engagements, introduits en 2013, nous donnent des responsabilités vis-à-vis de nos partenaires tout en incitant nos cadres et tous nos collaborateurs à s'améliorer en permanence. La Création de valeur partagée impose de se conformer aux normes commerciales les plus exigeantes, y compris les codes et normes internationaux et ceux propres à Nestlé.

Les multinationales comme Nestlé ont un rôle à jouer et peuvent apporter une précieuse contribution aux efforts entrepris en vue de résoudre certaines problématiques cruciales auxquelles le monde est confronté, par exemple la sécurité alimentaire, la nutrition et la santé, l'eau, la durabilité et les droits de l'Homme. Notre approche de la Création de valeur partagée est axée sur le long terme et lie intimement le succès des communautés et celui de l'activité économique, qui se confortent mutuellement.

En 2014, lors de notre sixième Forum sur la Création de valeur partagée (Forum CSV) organisé en Suisse, les participants ont évoqué les modalités d'un partenariat entre la société civile et le secteur privé visant à renforcer et accélérer le développement durable, en mettant l'accent sur la nutrition, l'eau et le développement rural.



### Le miel et les abeilles

Le Prix Nestlé de la Création de valeur partagée 2014 a été remis à Honey Care Africa, une société d'Afrique de l'Est spécialisée dans le commerce équitable de miel, qui travaille avec des apiculteurs au Soudan du Sud.



### La source d'eau

En 2014, nous avons renouvelé notre collaboration de longue date avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui vise en particulier à améliorer l'accès des communautés rurales à l'eau potable.

«Nous pensons qu'il devrait y avoir un accès universel à l'eau potable saine, et pas seulement purifiée, d'ici 2025.»

Peter Brabeck-Letmathe, Président de Nestlé, au Forum sur la Création de valeur partagée



### Accueil présidentiel

L'ex-Président de la Confédération suisse, Didier Burkhalter, est accueilli par Peter Brabeck-Letmathe, Président de Nestlé, lors du Forum sur la Création de valeur partagée 2014 qui s'est tenu en Suisse.

## Nespresso VertuoLine: le café fait sa révolution en Amérique du Nord

*VertuoLine*, le système révolutionnaire de Nestlé Nespresso, a été lancé aux Etats-Unis et au Canada en 2014. Il permet de préparer des cafés allongés, qui correspondent au goût nord-américain, ainsi que de véritables espressos.

Pour atteindre un haut niveau de précision, ce système innovant met en œuvre la nouvelle technologie *Centrifusion* qui, à l'aide d'un système de reconnaissance de codes-barres, ajuste les paramètres d'extraction en fonction de chaque café Grand Cru: on obtient ainsi un café parfait. *VertuoLine* est une solution pionnière sur le nouveau segment du café allongé fraîchement préparé et de haute qualité. Elle apporte dans cet univers la marque de qualité de l'espresso: la mousse onctueuse ou «crema».

Il s'agit de l'innovation la plus marquante de Nestlé Nespresso depuis l'invention du café en capsules en 1986.

*VertuoLine* propose une gamme de douze Grands Crus, huit pour grandes tasses et quatre pour espressos. La machine est vendue directement aux consommateurs via le réseau des boutiques *Nespresso*, par téléphone, en ligne ainsi que chez des distributeurs nord-américains sélectionnés.



### Encore une révolution

Un chercheur au Centre de Technologie Systèmes à Orbe, en Suisse, où de nombreux systèmes technologiques Nestlé ont vu le jour – y compris *Nespresso VertuoLine*.

### Préparation intelligente

Un système d'extraction intelligent permet à la nouvelle machine *Nespresso VertuoLine* d'identifier les différentes capsules de Grands Crus et d'optimiser la préparation du café en conséquence.



La machine *VertuoLine* extrait toute la saveur de café en faisant effectuer aux capsules une rotation de 7000 tours/minute.

### Assurer un approvisionnement durable en cafés de première qualité est une priorité absolue pour Nespresso

Le programme *AAA Sustainable Quality* de Nespresso, développé avec Rainforest Alliance, a été lancé en 2003. Il vise à assurer un approvisionnement durable en cafés de première qualité pour les Grands Crus *Nespresso*, tout en apportant assistance technique et formation aux producteurs de manière à améliorer leurs revenus et ceux de leurs familles. Dans le cadre de cet engagement, Nespresso paie le café au-dessus du cours.



### Pour en savoir plus sur Nespresso:

[www.nestle-nespresso.com](http://www.nestle-nespresso.com)  
[www.nestle-nespresso.com/ecolaboration](http://www.nestle-nespresso.com/ecolaboration)





## Continuer de proposer, grâce à *Nespresso*, un café espresso d'excellence

L'histoire de Nespresso commence par une simple idée: permettre à tout un chacun de préparer un espresso parfait, comme tout barista expérimenté.

Depuis ses débuts en 1986, Nespresso a redéfini et révolutionné la manière dont des millions de gens apprécient leur espresso.

Tout le système *Nespresso* – l'interaction de la capsule en aluminium *Nespresso* avec la machine *Nespresso* – est conçu pour garantir la qualité d'exception qui a fait de *Nespresso* la référence dans le secteur du café en capsules et l'une des marques mondiales d'aliments et de boissons à la plus forte croissance.

La nouvelle technologie du café de Nespresso permet aux consommateurs nord-américains de préparer des cafés allongés, qui correspondent à leur goût, ainsi que de véritables espressos.

## L'AVENIR

Le vieillissement de la population avance dans le monde entier, accroissant progressivement les coûts de la santé. Plus que jamais, il faut développer des solutions sûres, efficaces et abordables pour aider les personnes à rester en bonne santé. Et plus que jamais, une bonne nutrition est essentielle à nos yeux pour contribuer à préserver la santé et traiter les maladies.

Nous ferons notre part face aux problématiques auxquelles le monde est confronté, en nous appuyant sur la stratégie définie récemment: repousser les limites de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être, analyser le rôle de l'alimentation et de la nutrition pour la santé, innover et rénover en permanence pour proposer des solutions efficaces et scientifiquement fondées. Forts de notre solide expérience dans le secteur de l'alimentation et des boissons, nous allons développer notre portefeuille en mettant en place des plateformes de croissance prometteuses.

Nous devons aussi attirer et retenir les meilleurs talents: nous sommes fiers que Nestlé se classe régulièrement parmi les meilleurs employeurs au monde, mais nous ne nous reposons pas sur nos lauriers. Nous travaillons d'arrache-pied pour offrir à nos collaborateurs la possibilité d'évoluer tout au long de leur carrière.

Nous rendons compte dans ces pages des résultats de nos efforts en matière de nutrition, de production durable, de politiques du travail, pour ne citer que quelques thèmes.

## Changer le cours de la santé

Nestlé Health Science est attachée à ce que la thérapie nutritionnelle joue un rôle accru dans la gestion de la santé individuelle. A cet effet, elle investit dans l'innovation et s'appuie sur des données scientifiques de pointe.

En 2020, un milliard de personnes auront plus de 60 ans, ce qui mettra à la charge de la société des coûts accrus liés à l'obésité et aux maladies chroniques. On estime que les coûts mondiaux de la santé pourraient se situer entre USD 5000 et 10000 milliards à la fin de la décennie. Parallèlement, les connaissances scientifiques concernant la santé, les maladies et le potentiel de la nutrition ne cessent de croître.

Nestlé Health Science entend valoriser le rôle des thérapies nutritionnelles qui ont fait la preuve de leur valeur clinique et économique dans le domaine de la santé tout en améliorant la qualité de vie des personnes. Elle se concentre sur trois domaines: «Consumer Care» cible des problèmes de santé spécifiques, avec en ligne de mire «vieillir en bonne santé»; «Medical Nutrition» fournit les hôpitaux et autres structures de soins; «Novel Therapeutic Nutrition» travaille sur de nouvelles thérapies nutritionnelles (y compris des médicaments sur ordonnance) contre des maladies et des problèmes de santé spécifiques, qui sont administrées par des professionnels de santé.



### La santé à tout âge

Lancée en Europe, *Meritene* est une gamme de compléments nutritionnels qui cible les problèmes de santé liés à l'âge.



### Hub technologique pour la santé

Le Centre de Technologie Produits de Konolfingen, en Suisse, développe et fabrique divers produits pour Nestlé Health Science.

Le Nestlé Institute of Health Sciences est impliqué dans plus de 170 collaborations en matière de recherche, avec plus de 60 partenaires.



### Produits Nestlé Health Science

Nestlé Health Science propose une gamme de solutions nutritionnelles, de diagnostics, d'appareils et de médicaments spécifiques pour certains domaines tels que la pédiatrie et les soins intensifs, les troubles métaboliques et l'obésité, le vieillissement, la santé gastro-intestinale et cérébrale.

**Pour en savoir plus sur Nestlé Health Science:**  
[www.nestlehealthscience.com](http://www.nestlehealthscience.com)

**Pour en savoir plus sur le Nestlé Institute of Health Sciences:**  
[www.nestleinstituteofhealthsciences.com](http://www.nestleinstituteofhealthsciences.com)

Nestlé Health Science est soutenue dans son travail par le Nestlé Institute of Health Sciences (NIHS), spécialisé dans la recherche scientifique fondamentale sur l'utilisation de la nutrition pour aider chacun à préserver et améliorer sa santé. Les équipes de recherche du NIHS contribuent à une meilleure connaissance de la manière dont notre environnement, notre alimentation et notre mode de vie interagissent avec notre patrimoine génétique, nos micro-organismes intestinaux, notre métabolisme et notre statut nutritionnel pour conditionner notre santé.

Le NIHS a mis en place la première plateforme complète de profilage des nutriments essentiels, qui permet une analyse précise des nutriments présents dans l'organisme. Grâce au développement d'applications numériques qui enregistrent les apports alimentaires, il est désormais en mesure de combiner les informations sur la teneur de l'alimentation en nutriments et les résultats de prises de sang. Ces recherches ouvrent des perspectives en matière de développement de produits nutritionnels personnalisés, y compris des recommandations alimentaires.

Le NIHS a également mis en place une plateforme de criblage des produits naturels, afin de découvrir des composés déjà présents dans l'alimentation à travers le monde et que l'on pourrait utiliser pour améliorer la santé métabolique et vieillir en bonne santé.

#### Un lait spécial pour seniors

*Jian Xin Double Care* de Nestlé, un lait spécialement conçu pour améliorer la santé osseuse et cardiaque des personnes d'âge mûr et des seniors, a été lancé en Chine en décembre 2013. Ce produit contient des phytostérols, qui réduisent le taux de («mauvais») cholestérol LDL, ainsi que du calcium et de la vitamine D. La marque sensibilise à la santé cardiaque en proposant des tests en magasin et en mettant à disposition des numéros de téléphone gratuits pour contacter des médecins et se renseigner sur la santé cardiovasculaire.



#### Concentration intense

Un scientifique à l'œuvre au Nestlé Institute of Health Sciences, situé sur le campus de l'EPFL Lausanne, en Suisse.



#### Biscuits Nestlé

Les biscuits *Nestlé Fitness* sont des en-cas à base de céréales complètes, à faible teneur en graisses et peu caloriques. Trois ans à peine après leur lancement, ils se classent en première position dans le segment des biscuits diététiques au Brésil. Ils sont vendus en Amérique latine et en Israël.



#### Pour bien démarrer la journée

Les céréales *Golden Morn* sont des céréales pour petit-déjeuner prêtes à l'emploi vendues au Nigeria. Ce produit, fabriqué à base de maïs ou de millet, est enrichi de vitamine A et en fer.



## «Alliance for YOUth»

Lors de notre Forum CSV 2014, nous avons annoncé la transformation de notre initiative européenne pour l'emploi des jeunes en un programme mondial. Cette initiative poursuit un double objectif: recruter et former la nouvelle génération de dirigeants Nestlé et aider les jeunes à réussir leur entrée dans le monde du travail.

Dans le cadre du programme «Nestlé Needs YOUth» en Europe, où une personne sur quatre de moins de 25 ans est sans emploi, nous nous sommes engagés à proposer 20 000 postes, places d'apprentissage et stages sur trois ans ainsi qu'à assurer la préparation à l'emploi sur nos sites. Nous sommes en bonne voie pour y parvenir puisque, fin 2014, 11 832 postes et places de formation avaient été créés et environ 1600 préparations à l'emploi effectuées.

Nous avons mis à profit le succès de cette initiative en 2014 pour lancer «Alliance for YOUth», une collaboration avec quelque 200 autres entreprises visant à déployer et coordonner nos efforts pour lutter contre le chômage des jeunes. L'action d'«Alliance for YOUth» aboutira à la création de plus de 100 000 opportunités d'emploi pour les jeunes en Europe.

Nous resterons aux avant-postes de la lutte contre le chômage des jeunes en Europe et dans le monde en donnant la chance aux jeunes d'avoir un avenir plus sûr et plus productif.



### Engager de jeunes talents

Un groupe de collaboratrices et collaborateurs récemment recrutés par Nestlé en Grèce, où nous avons lancé en 2013 notre initiative européenne pour l'emploi des jeunes. Le taux de chômage dans ce pays est parmi les plus élevés d'Europe.



Suivez Nestlé sur LinkedIn:

[www.linkedin.com/company/nestle-s.a.](http://www.linkedin.com/company/nestle-s.a.)





## Offrir à la jeunesse européenne de nouvelles opportunités d'emploi

Aider les jeunes à mieux se préparer à entrer dans le monde du travail et à améliorer leurs chances sur un marché de l'emploi exigeant fait partie des grands enjeux actuels de la politique publique en Europe.

Le taux de chômage des jeunes atteignant plus de 20% sur le Vieux Continent, nous travaillons d'arrache-pied avec les décideurs politiques et le secteur de l'éducation pour encourager à la fois l'employabilité des jeunes et la création d'emplois.

Dans le sillage de nos efforts, quelque 200 entreprises se sont unies à nous à présent pour trouver des solutions au chômage prolongé des jeunes en Europe.

La fabrique *Nescafé Dolce Gusto* en Allemagne fait partie des nombreux sites Nestlé en Europe qui engagent de jeunes talents.

## Parité hommes-femmes et diversité

Nous voulons créer une culture du travail qui offre les mêmes possibilités à toutes et à tous et garantisse un traitement digne et respectueux. Notre vivier de talents doit être le reflet des sociétés au sein desquelles nous opérons; quant à promouvoir la parité et la diversité, c'est à nos yeux une affaire de bon sens.

Nous sommes convaincus que les modes de pensée, dans leur diversité, se complètent et favorisent de meilleures décisions. De même, les équipes diversifiées sont plus créatives, plus ouvertes, plus compétitives et reflètent mieux les marchés dans lesquels nous opérons. Nous sommes une entreprise en croissance qui a besoin de recruter et fidéliser les personnes les plus qualifiées. Il ne s'agit pas simplement de remédier à un manque de talents ou de répondre aux attentes des régulateurs. La parité et la diversité renforcent notre activité.

En 2014, 33,5% de nos cadres étaient des femmes, contre 31% en 2013. Nous promovons la parité en mettant l'accent sur la sensibilisation et la formation, la flexibilité du travail, le mentoring et les solutions de mobilité. Mais nous devons aller plus loin encore. Abolir toutes les barrières liées au genre au niveau de l'encadrement supérieur est une priorité pour la Société. Fixer des quotas n'est pas la solution. Nous préférons prendre des décisions stratégiques qui favorisent la parité, en promouvant la personne la plus qualifiée pour chaque poste.

Nous sommes aussi conscients qu'il est de notre responsabilité de promouvoir la parité et la diversité dans nos chaînes d'approvisionnement. Nous avons pris des mesures pour accroître durablement l'implication des femmes dans ce domaine. Par exemple, nous travaillons avec la Fair Labor Association sur le rôle des femmes dans les communautés qui nous fournissent en cacao. Depuis que nous avons signé les Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, une série de sept mesures que les entreprises peuvent prendre pour faire progresser la parité et autonomiser les femmes, plus de 700 000 femmes dans le monde ont acquis leur autonomie par l'éducation et d'autres moyens, et ce avec le concours de programmes mis en place par Nestlé.



### Contribuer à la protection des femmes au travail

L'équipe indienne de Nutrition infantile cherchait à renforcer la présence des femmes dans ses services extérieurs, afin notamment qu'elles puissent apporter leur vision et leur expérience personnelles. Divers facteurs, à la fois culturels et logistiques, ont dû être pris en compte lors des recrutements. Le principal d'entre eux était la sécurité des femmes lors de leurs déplacements et de leurs séjours sur le terrain.

«Nestlé construit son succès et sa culture sur une forte diversité. Nous allons accélérer la parité hommes-femmes. 80% des décisions de consommation de nos produits sont prises par des femmes. En Europe et aux Etats-Unis, 60% des diplômés sont des femmes. Améliorer la parité renforcera notre leadership et améliorera notre connaissance des consommateurs.»

Paul Bulcke, Administrateur délégué de Nestlé



### Formation continue

Les sessions de formation au Centre international de formation de Rive-Reine, en Suisse, ouvrent des opportunités supplémentaires d'apprentissage aux collaboratrices et collaborateurs de Nestlé.

## Zéro eau: réduction de la consommation d'eau au Mexique

En 2014, nous avons fait d'une fabrique mexicaine de produits laitiers le premier site de production «zéro eau» de Nestlé au monde. Le lait de vache se compose d'eau à 88%, de sorte qu'en extrayant une partie pour alimenter les systèmes de la fabrique, nous économisons suffisamment d'eau pour couvrir la consommation quotidienne moyenne de 6400 personnes dans les environs.

La nouvelle technologie mise en œuvre à la fabrique de Jalisco, au Mexique, consiste à chauffer le lait à basse pression pour en extraire une partie de l'eau. La vapeur qui se dégage est ensuite condensée, traitée et utilisée pour le nettoyage des machines, puis elle est recyclée et réutilisée. Ce procédé réduit de 15% la consommation d'eau totale de Nestlé Mexique. Des travaux sont en cours pour déployer une technologie similaire sur cinq autres sites de production implantés dans des régions en situation de stress hydrique à travers le monde. Cette initiative n'est qu'un exemple de toutes celles que nous avons prises ces dernières années pour économiser l'eau et qui, en termes absolus, nous ont permis de réduire nos captages d'eau de près d'un tiers sur la dernière décennie.



### La sûreté en tête des priorités

En mars 2014, nous avons inauguré le Nestlé Food Safety Institute de Pékin, en Chine. Ce nouveau centre a trois objectifs: collaborer avec des universités, des instituts de recherche et les autorités réglementaires du pays dans le domaine de la recherche sur la sûreté alimentaire; accroître notre capacité à évaluer les risques, anticiper les problèmes de sûreté alimentaire et fournir des informations exactes en la matière; proposer des communications scientifiques et des formations sur la sûreté alimentaire.



### Zéro eau

Une chercheuse de la fabrique Nestlé «zéro eau» de Jalisco, au Mexique, effectue un contrôle de qualité. Les économies d'eau réalisées chaque jour dans cette fabrique représentent le volume nécessaire pour remplir une piscine olympique.



Aujourd'hui, nos collaborateurs mettent en œuvre 170 projets d'économie d'eau dans nos fabriques, ce qui représente environ 3,6 millions de mètres cubes d'eau économisés.

### Pour en savoir plus sur l'engagement de Nestlé sur la gestion de l'eau:

[www.nestle.com/csv/water/policy-stewardship](http://www.nestle.com/csv/water/policy-stewardship)

### Suivez le blog du Président de Nestlé sur l'eau:

[www.water-challenge.com](http://www.water-challenge.com)

# NOS MARQUES





Nestlé est profondément ancrée dans la vie des gens, dont beaucoup achètent nos produits quotidiennement. Cela nous permet d'apporter une contribution significative à leur qualité de vie. Là réside tout le sens de notre devise «Good Food, Good Life»: offrir les produits les plus savoureux et les plus sains dans une large gamme d'aliments et de boissons, pour tous les moments de la journée et tout au long de la vie, et favoriser ainsi une existence plus agréable et plus saine.

De nos jours toutefois, même les marques qui bénéficient d'un niveau élevé de fidélité et de confiance ont besoin de capter l'attention et de communiquer en direction des consommateurs pour cultiver leur notoriété. Aussi est-il plus important que jamais d'exceller dans la construction de l'image de marque et d'être convaincu de l'importance d'une identité solide et durable, surtout dans un monde numérique de plus en plus complexe et encombré.







La marque d'eau en bouteille

N°1

dans le monde, en valeur

56

sources de production  
*Nestlé Pure Life*  
à travers le monde

Présence dans



pays



Plus de 1500 verres  
bus chaque seconde  
à travers le monde

16

ans d'existence  
sur le marché

*Nestlé Pure Life* est la marque d'eau la plus vendue au monde en termes de valeur, mais aussi notre principale marque d'eau en bouteille. Synonyme de haute qualité et de pureté à un prix abordable, c'est le meilleur choix pour une bonne hydratation de toute la famille ainsi qu'un contributeur significatif à notre stratégie axée sur la Nutrition, la Santé et le Bien-être.

*Nestlé Pure Life*, lancée en 1998, est disponible dans 41 pays et provient de 56 sources de production. Elle a été la première marque d'eau en bouteille à porter le nom de Nestlé, renforçant ainsi notre stratégie axée sur la Nutrition, la Santé et le Bien-être.

La marque a été introduite en Europe en 2000 sous le nom de *Nestlé Aquarel* et selon un modèle multi-sources. Aujourd'hui, *Nestlé Pure Life* est une eau plate ou gazeuse disponible dans diverses tailles de bouteilles, des plus petites que les enfants peuvent facilement prendre en main aux plus grandes pour la famille ou le bureau.

En 2010, l'eau en bouteille *Nestlé Pure Life* s'est inscrite en tête des ventes aux Etats-Unis; dans ce pays, elle est le support standard du mouvement *Drink Better. Live Better.*, qui cherche à promouvoir l'eau comme un choix d'hydratation naturel, sain et non calorique.

Dans notre communication en faveur d'une hydratation saine, nous mettons en avant les besoins des familles et plus spécifiquement des mères et des soignants. L'eau est le meilleur moyen de s'hydrater et nous voulons préserver des habitudes saines au sein des générations futures.





*Nestlé Milo*, une marque emblématique et riche d'une longue histoire prestigieuse, a été relancée dans certains pays d'Asie du Sud-Est et d'Afrique avec une nouvelle identité visuelle et un Branded Active Benefit, *Activ-Go*. *Activ-Go* se compose d'un extrait de malt unique et d'une combinaison de neuf micronutriments (six vitamines et trois minéraux).

Les parents veulent que leurs enfants exploitent au mieux leur potentiel. *Nestlé Milo*, dont les principaux consommateurs sont les enfants de sept à douze ans, contribue à fournir l'énergie nourrissante dont ils ont besoin pour réussir. *Activ-Go* intervient dans la diffusion énergétique, la fonction musculaire, le maintien du capital osseux et la synthèse des globules rouges, tous essentiels pour l'activité physique.

La nouvelle recette avec *Activ-Go* a été développée par nos scientifiques et introduite en 2014 en Indonésie, en Malaisie et au Vietnam. Elle sera lancée cette année dans d'autres pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine.

*Nestlé Milo* a fêté son 80<sup>e</sup> anniversaire en 2014. Ce produit a été créé par un ingénieur de Nestlé, Thomas Mayne, pour que les enfants mal nourris bénéficient d'un apport suffisant en éléments nutritifs. Thomas Mayne a créé *Nestlé Milo* à partir de malt, de lait et de cacao, de manière à apporter aux enfants l'énergie nutritive dont ils ont besoin pour profiter pleinement de leur journée. Le lancement du produit a eu lieu à la Foire de Pâques de Sydney en 1934.

Tout au long de son histoire, *Nestlé Milo* a été un ardent défenseur du sport pour les jeunes, et des générations entières y ont puisé leur énergie pendant leurs années de développement.





L'année dernière, *Maggi* a créé un nouveau petit-déjeuner destiné au marché indien, *Maggi Oats Noodles* – un plein bol de Nutrition, de Santé et de Bien-être. Ces nouilles contiennent 51% de farine complète d'avoine et des fibres (l'équivalent d'un bol de flocons d'avoine); elles sont accompagnées d'une garniture de légumes et ont le véritable goût du masala.

Le déploiement réussi de *Maggi Oats Noodles* confirme qu'une alimentation saine peut aussi être agréable et savoureuse. Les solides volumes de vente de ce nouveau produit montrent que c'est également une bonne initiative commerciale. Les *Maggi Oats Noodles* répondent aux critères de la Nestlé Nutritional Foundation, qui reposent sur des recommandations de santé publique. La communication en direction des consommateurs insiste sur l'importance pour les familles de commencer la journée par un petit-déjeuner équilibré, comprenant notamment des fruits et du lait. En 2014, nous avons continué de rénover les produits *Maggi* dans le monde entier en réduisant leur teneur en sel et en graisses et en améliorant leurs qualités nutritionnelles.

La société Maggi a commencé à vendre des soupes déshydratées en Suisse en 1885. A la demande de la Société suisse d'utilité publique, Julius Maggi avait fait œuvre de pionnier dans la production de soupes aux pois et aux haricots, pour répondre aux carences alimentaires de la population ouvrière. Avec l'apparition du travail des femmes en usine, le temps consacré à la préparation des repas se réduisait et ces soupes constituaient une alternative aussi pratique que nourrissante.

Maggi a rejoint la famille Nestlé en 1947, lorsque la société holding, Alimentana S.A., a fusionné avec Nestlé pour devenir Nestlé Alimentana S.A.

# Rétrospective financière

Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF)

91,6 milliards

Croissance organique

4,5%

Croissance interne réelle

2,3%

Résultat opérationnel courant (en CHF)

14,0 milliards

Marge opérationnelle courante

15,3%

+30 points de base

à taux de change constants

Bénéfice net par action (en CHF)

4.54

Bénéfice récurrent par action

+4,4%

à taux de change constants

Cash flow d'exploitation (en CHF)

14,7 milliards

Cash flow libre (en CHF)

14,1 milliards

Dividende proposé par action (en CHF)

2.20

Augmentation du dividende proposé

+2,3%

## Perspectives

Tout en réalisant de bons résultats à court terme, nous restons concentrés sur notre business à long terme, renforçant les fondements de notre croissance future. Nous nous attendons à ce que 2015 soit similaire à 2014 et nous visons une croissance organique autour de 5% avec une amélioration des marges, du bénéfice récurrent par action à taux de change constants et de la rentabilité du capital.

# DES POSITIONS DE LEADER DANS DES CATÉGORIES DYNAMIQUES

En millions de CHF	2013	2014		RIG (%)	OG (%)
<b>Boissons liquides et en poudre</b>					
Café soluble / systèmes à café	9 619	9 328			
Autres	10 876	10 974			
Total chiffre d'affaires	20 495	20 302		+4,2%	+5,4%
Résultat opérationnel courant	4 649	4 685			
				23,1%	
<b>Eaux</b>					
Total chiffre d'affaires	6 773	6 875		+6,2%	+5,3%
Résultat opérationnel courant	678	710			
				10,3%	
<b>Produits laitiers et Glaces</b>					
Produits laitiers	13 010	12 626			
Glaces	4 347	4 117			
Total chiffre d'affaires	17 357	16 743		-1,0%	+3,4%
Résultat opérationnel courant	2 632	2 701			
				16,1%	
<b>Nutrition et Health Science <sup>(a)</sup></b>					
Total chiffre d'affaires	11 840	13 046		+5,3%	+8,7%
Résultat opérationnel courant	2 228	2 723			
				20,9%	
<b>Plats préparés et produits pour cuisiner</b>					
Surgelés et réfrigérés	7 782	7 302			
Culinaires et autres	6 389	6 236			
Total chiffre d'affaires	14 171	13 538		-1,2%	-0,1%
Résultat opérationnel courant	1 876	1 808			
				13,4%	
<b>Confiserie</b>					
Chocolat	7 477	7 053			
Sucrieries	1 230	1 148			
Biscuits	1 576	1 568			
Total chiffre d'affaires	10 283	9 769		-0,1%	+4,2%
Résultat opérationnel courant	1 630	1 344			
				13,8%	
<b>Produits pour animaux de compagnie</b>					
Total chiffre d'affaires	11 239	11 339		+5,0%	+5,6%
Résultat opérationnel courant	2 163	2 246			
				19,8%	

(a) Renommée suite à l'intégration de Galderma en juillet 2014.

## Introduction

En 2014, nous avons réalisé des résultats forts, construits sur la bonne croissance des dernières années et dans un environnement commercial atone. Ils démontrent les forces intrinsèques de Nestlé: l'engagement de nos collaborateurs, notre empreinte globale, la force de notre portefeuille et la qualité de notre innovation. Tout en réalisant de bons résultats à court terme, nous restons concentrés sur notre business à long terme, renforçant ainsi les fondements de notre croissance future.

## Collaborateurs par répartition géographique

	2013	2014
Europe <sup>(a)</sup>	28,0%	28,2%
Amériques	32,5%	32,7%
Asie, Océanie et Afrique	39,5%	39,1%
Total	100,0%	100,0%

(a) 11 177 collaborateurs en Suisse en 2014.

## Collaborateurs par activité

En milliers

	2013	2014
Fabriques	178	175
Administration et ventes	155	164
Total	333	339

## Fabriques par répartition géographique

Nestlé vend ses produits dans 197 pays et compte 442 fabriques dans 86 pays. Huit fabriques ont été acquises durant l'année et 13 ont été vendues.

	2013	2014
Europe	140	136
Amériques	164	163
Asie, Océanie et Afrique	143	143
Total	447	442



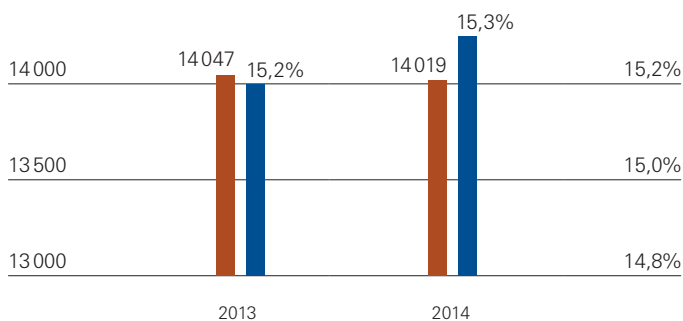
### Principaux chiffres clés <sup>(a)</sup> (données illustratives) en CHF, USD, EUR

En millions (sauf pour les données par action)

	Total CHF	Total CHF	Total USD	Total USD	Total EUR	Total EUR
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Chiffre d'affaires	92 158	91 612	99 452	99 961	74 858	75 431
Résultat opérationnel courant	14 047	14 019	15 159	15 296	11 410	11 543
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10 015	14 456	10 808	15 774	8 135	11 903
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	62 575	70 130	70 329	70 863	51 030	58 307
Capitalisation boursière, fin décembre	208 279	231 136	234 087	233 553	169 850	192 170
Par action						
Bénéfice de base par action	3.14	4.54	3.39	4.95	2.55	3.74

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

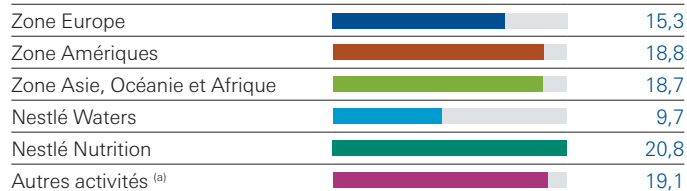
### Résultat opérationnel courant



- En millions de CHF
- En % du chiffre d'affaires

### Secteurs opérationnels: Résultat opérationnel courant

En % du chiffre d'affaires



(a) Principalement Nespresso, Nestlé Professional, Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health (renommée suite à l'intégration de Galderma en juillet 2014).

## Résultats du Groupe

En 2014, la croissance organique de Nestlé a été de 4,5%, composée de 2,3% de croissance interne réelle et de 2,2% d'adaptation des prix. Le chiffre d'affaires s'est monté à CHF 91,6 milliards, en baisse de 0,6%, affecté par un taux de change négatif de -5,5%. Les acquisitions, nettes des cessions, ont ajouté 0,4% au chiffre d'affaires.

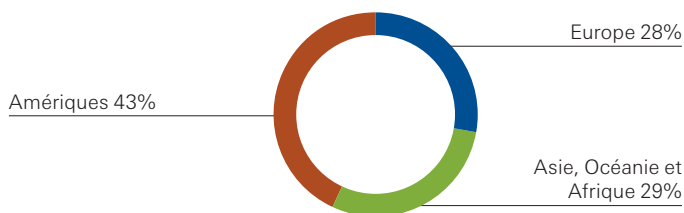
Le résultat opérationnel courant du Groupe s'est élevé à CHF 14,0 milliards, soit une marge de 15,3%, en hausse de 10 points de base et de 30 points de base à taux de change constants. Le coût des produits vendus a chuté de 30 points de base en pourcentage des ventes, entraîné par le mix produits, les adaptations de prix et des économies générées par Nestlé Continuous Excellence qui ont plus que compensé la hausse du coût des matières premières. Les frais de distribution ont augmenté de 10 points de base. Les frais de commercialisation et d'administration ont augmenté de 10 points de base, car nous avons augmenté les dépenses en marketing consommateur pour soutenir nos marques.

Le bénéfice net a augmenté de CHF 4,4 milliards à CHF 14,5 milliards. La hausse reflète également le bénéfice réalisé sur la cession d'une partie de notre participation dans L'Oréal, ainsi que le gain de la réévaluation des 50% de Galderma déjà détenus lorsque le Groupe a augmenté sa participation de 50% à 100%. Le bénéfice par action publié a été de CHF 4.54, en hausse de 44,6%. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 4,4%.

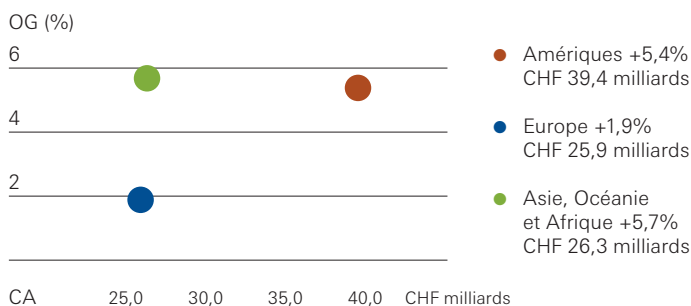
Le cash flow d'exploitation du Groupe est resté fort à CHF 14,7 milliards.

### Chiffre d'affaires par région géographique

En % du total du chiffre d'affaires



### Chiffre d'affaires (CA) et croissance organique (OG) par région géographique



Chaque région inclut le chiffre d'affaires des Zones, de Nestlé Waters, de Nestlé Nutrition, de Nespresso, de Nestlé Professional, de Nestlé Health Science et de Nestlé Skin Health.

## Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2014/2013 (en %)		En millions de CHF 2014
	en CHF	en monnaie locale	
<b>Par marchés principaux</b>			
Etats-Unis	+0,7%	+1,8%	23 489
Région Chine	+0,3%	+1,6%	6 638
France	-1,3%	+0,1%	5 507
Brésil	+0,0%	+10,6%	5 117
Allemagne	+0,6%	+2,0%	3 340
Royaume-Uni	+5,8%	+1,7%	2 987
Mexique	-6,9%	-1,8%	2 960
Philippines	+3,3%	+9,4%	2 489
Italie	+0,5%	+1,9%	2 108
Canada	-5,0%	+2,9%	1 962
Espagne	+0,7%	+2,1%	1 856
Russie	-6,5%	+13,4%	1 731
Australie	-8,6%	-0,8%	1 622
Suisse	+3,5%	+3,5%	1 566
Japon	-5,0%	+4,1%	1 491
Autres marchés	-1,2%	(a)	26 749
<b>Par continent</b>			
Europe	-0,6%	(a)	25 903
Etats-Unis et Canada	+0,8%	(a)	25 601
Asie	+1,5%	(a)	20 801
Amérique latine et Caraïbes	-5,0%	(a)	13 836
Afrique	+0,7%	(a)	3 421
Océanie	-7,7%	(a)	2 050
Total	-0,6%	(a)	91 612

(a) Non applicable.

## Marché des affaires

La croissance organique du Groupe a été générale, de 5,4% dans les Amériques, 1,9% en Europe et 5,7% en Asie, Océanie et Afrique. Nos affaires dans les marchés développés ont crû de 1,1%, avec un chiffre d'affaires atteignant CHF 51,4 milliards. La croissance de nos affaires dans les marchés émergents a augmenté de 8,9%, réalisant un chiffre d'affaires de CHF 40,2 milliards. La croissance interne réelle a été de 2,3% dans les Amériques, 2,4% en Europe et 2,4% en Asie, Océanie et Afrique.

En 2014, nous avons créé Nestlé Skin Health, en complément de Nestlé Health Science, élargissant ainsi nos activités existantes en alimentation et boissons conformément à notre ambition stratégique d'être le leader mondial reconnu de la Nutrition, Santé et Bien-être. Nous avons également établi Nestlé Business Excellence au niveau de la Direction, intégrant ainsi les services de support de nos activités. Cela nous permet de mieux tirer parti de notre taille, de réduire les coûts structurels, d'augmenter la qualité des services de support et de libérer des ressources pour soutenir la croissance et permettre à nos marchés de se concentrer sur la génération de la demande.

## Zone Amériques

Chiffre d'affaires de CHF 27,3 milliards, croissance organique de 5,0%, croissance interne réelle de 1,1%; marge opérationnelle courante de 18,8%, +60 points de base.

La croissance organique de la Zone a été soutenue par la croissance à deux chiffres de *Nescafé Dolce Gusto* ainsi que par de solides performances dans les produits laitiers ambiants et les produits pour animaux de compagnie. En Amérique du Nord, la croissance s'est améliorée vers la fin de l'année tandis qu'en Amérique latine, une bonne croissance a été favorisée par les prix, reflétant les pressions inflationnistes.

Notre performance en Amérique du Nord a été affectée par la catégorie des surgelés. Des projets sont en cours pour repositionner *Lean Cuisine*, *Hot Pockets* et *Stouffers*. Ils intègrent tous les éléments du marketing mix, reflétant des tendances comme celles pour les produits bio ou ethniques, améliorant l'adéquation de nos marques avec les consommateurs. Nous avons la même approche pour les pizzas surgelées où nos produits *California Pizza Kitchen* ont obtenu de bons résultats. Dans les glaces, le segment super premium a réalisé de bons résultats avec *Gelato*, et les snacks renouent avec la croissance, bien que le segment haut de gamme ait ralenti. Dans la confiserie, le déploiement réussi de *Butterfinger* Peanut Butter Cups s'est poursuivi. Les innovations comme *Natural Bliss* et les reformulations saisonnières de parfums ont aidé *Coffee-mate* à enregistrer de la croissance. Les innovations ont également permis aux produits pour animaux de compagnie en Amérique du Nord de continuer à croître, avec *Dog Chow*, *Pro Plan* et les litières pour chats *Tidy Cats* Lightweight comme moteurs de croissance. Le lancement de *Beyond*, la nourriture naturelle pour animaux, a pris de l'ampleur.

L'Amérique latine a réalisé une bonne croissance organique en dépit d'une aggravation de la situation macro-économique vers la fin de l'année. Bien que la confiance des consommateurs ait varié à travers la région, la plupart des marchés ont réalisé de bonnes performances. Au Brésil, toutes les catégories ont progressé, avec *Ninho* dans les laits de croissance, *KitKat* en confiserie, *Nesfit* dans les biscuits et *Nescau* dans les boissons chocolatées et maltées qui ont apporté de solides contributions. Au Mexique, les changements dans la législation fiscale, l'adaptation des prix et le ralentissement de la demande des consommateurs ont impacté le marché. *Nescafé Dolce Gusto* a enregistré une croissance à deux chiffres dans la région, tandis que *Dog Chow* et *Pro Plan* ont soutenu les ventes dans les produits pour animaux de compagnie.

Malgré des coûts de matières premières plus élevés, la marge opérationnelle courante de la Zone a augmenté de 60 points de base à 18,8%, reflétant des gains en efficacité opérationnelle et structurelle ainsi que d'autres charges opérationnelles courantes en baisse.

## Zone Europe

Chiffre d'affaires de CHF 15,2 milliards, croissance organique de 1,5%, croissance interne réelle de 2,2%; marge opérationnelle courante de 15,3%, +30 points de base.

Compte tenu du marché, la croissance a été bonne, induite par l'innovation et la premiumisation. L'environnement commercial européen a continué à être volatil et intense avec une pression déflationniste de plus en plus forte pendant l'année et une confiance des consommateurs très fragile, réduisant la flexibilité en termes d'adaptation des prix.

De bonnes performances en France, en Suisse, en Autriche et aux Pays-Bas, et une reprise en Espagne et au Portugal ont soutenu la croissance en Europe occidentale. La région Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Italie et la Grèce ont été plus disputées. A noter de fortes performances des produits pour animaux de compagnie et de *Nescafé Dolce Gusto* en Europe occidentale, ainsi qu'une bonne croissance des innovations dans plusieurs catégories. Parmi les moteurs de croissance ont figuré *Nescafé Gold* et le café soluble haut de gamme *Azzera*, *Fresh Up* et *Buitoni Fiesta* dans les pizzas surgelées, les nouilles en portions *Maggi* dans les produits culinaires ambiants et les tablettes de chocolat haut de gamme *Les Recettes de l'Atelier* lancées en France.

En Europe centrale et de l'Est, la Russie et l'Ukraine ont conduit la croissance dans un environnement économique qui se dégrade. Les produits pour animaux de compagnie, *Nescafé Dolce Gusto*, le café soluble, notamment *Gold Blend*, et la confiserie avec *KitKat* se sont démarqués. Dans les produits culinaires ambiants, les papiers de cuisson *Papyrus*, en cours de déploiement, ont continué à réaliser de bonnes performances.

Les produits pour animaux de compagnie ont globalement réalisé de la croissance dans la Zone, renforçant davantage leur position, en particulier avec la catégorie haut de gamme *Felix*, *Purina ONE* et *Gourmet*, et notre gamme de snacks.

La marge opérationnelle courante de la Zone a été de 15,3%, en hausse de 30 points de base, reflétant notre succès à tirer parti de notre croissance interne réelle et de l'amélioration continue de nos gains en efficacité.

### Zone Amériques<sup>(a)</sup>

En millions de CHF	2013	2014		RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	16 701	16 396		60,1%	
Amérique latine et Caraïbes	11 657	10 881		39,9%	
Boissons liquides et en poudre	3 447	3 190		11,7%	
Produits laitiers et Glaces	7 939	7 676		28,1%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 196	4 745		17,4%	
Confiserie	4 186	3 972		14,6%	
Produits pour animaux de compagnie	7 590	7 694		28,2%	
Total chiffre d'affaires	28 358	27 277		100,0%	+1,1%
Résultat opérationnel courant	5 162	5 117		18,8%	
Investissements en immobilisations corporelles	1 019	1 039		3,8%	

### Zone Europe<sup>(a)</sup>

En millions de CHF	2013	2014		RIG (%)	OG (%)
Europe occidentale	12 722	12 610		83,1%	
Europe centrale et de l'Est	2 845	2 565		16,9%	
Boissons liquides et en poudre	4 067	4 027		26,6%	
Produits laitiers et Glaces	1 587	1 455		9,6%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	3 879	3 737		24,6%	
Confiserie	3 061	2 915		19,2%	
Produits pour animaux de compagnie	2 973	3 041		20,0%	
Total chiffre d'affaires	15 567	15 175		100,0%	+2,2%
Résultat opérationnel courant	2 331	2 327		15,3%	
Investissements en immobilisations corporelles	964	747		4,9%	

(a) Les comparatifs 2013 ont été ajustés suite au transfert de responsabilité des affaires Nestea RTD des Zones géographiques à Nestlé Waters, effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

### Zone Asie, Océanie et Afrique

Chiffre d'affaires de CHF 18,3 milliards, croissance organique de 2,6%, croissance interne réelle de -0,3%; marge opérationnelle courante de 18,7%, -20 points de base.

Le ralentissement de la croissance dans la Zone est dû à notre plus grand marché qu'est la Chine et à l'Océanie. En Chine, nous avons dû adapter notre portefeuille afin de renouer avec la rapide évolution des attentes du consommateur chinois. Par conséquent, en plus de corriger les stocks commerciaux tout au long de l'année, nous nous sommes concentrés sur l'innovation, la reformulation et les réintroductions, en particulier dans le café, le prêt-à-boire et la confiserie. Nous avons continué à enregistrer de bonnes performances dans les produits culinaires ambiants, les glaces et les cafés prêts-à-boire. En Océanie, nous nous concentrons sur le développement de nouveaux canaux commerciaux.

La croissance a continué à être forte dans la plupart des autres marchés émergents, en particulier aux Philippines, en Asie du Sud, dans la région Indochine, en Turquie et dans de nombreux marchés en Afrique. Nous avons lancé de nouvelles nouilles haut de gamme à Singapour et en Malaisie. Aux Philippines, les nouvelles poudres de lait fortifiées *Bear Brand* ont été bien accueillies. Maggi a créé une nouvelle option de petit déjeuner pour le marché indien, les nouilles à l'avoine *Maggi Oats Noodles*. *Nestlé Milo Activ-Go* a été lancé dans certaines parties de l'Asie du Sud-Est et également déployé en Afrique, contribuant à la bonne croissance à travers le continent.

La forte innovation dans les produits et les modèles d'affaires ont porté la performance au Japon avec les systèmes de café *Nescafé Dolce Gusto*. De même, *Nescafé Gold Blend Barista* a réalisé de bonnes performances et *KitKat* a maintenu sa dynamique de croissance.

La marge opérationnelle courante de la Zone a été de 18,7%, en baisse de 20 points de base, principalement en raison d'une croissance ralentie, de la hausse des coûts des matières premières et de facteurs exceptionnels.

### Nestlé Waters

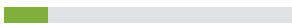




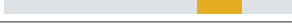



Chiffre d'affaires de CHF 7,4 milliards, croissance organique de 5,4%, croissance interne réelle de 6,3%; marge opérationnelle courante de 9,7%, +50 points de base.

Nestlé Waters a enregistré une solide croissance organique générale et de la croissance interne réelle dans les trois zones géographiques. *Nestlé Pure Life* a continué à être un moteur de croissance, en particulier dans les marchés émergents, mais aussi en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. *Perrier* et *S.Pellegrino*, nos marques internationales haut de gamme, ont continué à démontrer notre capacité à créer de la valeur dans la catégorie. En complément de ces performances, des marques locales fortes ont également livré une bonne croissance, en particulier *Buxton* au Royaume-Uni, *Erikli* en Turquie, *La Vie* au Vietnam et *Yunnan Shan Quan* en Chine.

La marge opérationnelle courante a été de 9,7%, en hausse de 50 points de base, principalement entraînée par une solide croissance, qui s'ajoute à des coûts de structure contenus. La baisse des coûts des matières premières a été partiellement contrebalancée par des frais de distribution plus élevés.

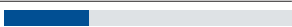

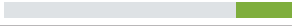

### Zone Asie, Océanie et Afrique <sup>(a)</sup>

En millions de CHF

	2013	2014		RIG (%)	OG (%)
Océanie et Japon	3050	2802		15,3%	
Autres marchés asiatiques	10274	9860		54,0%	
Afrique et Moyen-Orient	5527	5610		30,7%	
Boissons liquides et en poudre	5868	5733		31,4%	
Produits laitiers et Glaces	6814	6547		35,8%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	2835	2888		15,8%	
Confiserie	2659	2500		13,7%	
Produits pour animaux de compagnie	675	604		3,3%	
Total chiffre d'affaires	18851	18272		100,0%	-0,3%
Résultat opérationnel courant	3562	3408		18,7%	
Investissements en immobilisations corporelles	1280	697		3,8%	

### Nestlé Waters <sup>(a)</sup>

En millions de CHF

	2013	2014		RIG (%)	OG (%)
Europe	2205	2190		29,6%	
Etats-Unis et Canada	3702	3780		51,2%	
Autres régions	1350	1420		19,2%	
Total chiffre d'affaires	7257	7390		100,0%	+6,3%
Résultat opérationnel courant	665	714		9,7%	
Investissements en immobilisations corporelles	377	308		4,2%	

(a) Les comparatifs 2013 ont été ajustés suite au transfert de responsabilité des affaires Nestea RTD des Zones géographiques à Nestlé Waters, effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

### Nestlé Nutrition

Chiffre d'affaires de CHF 9,6 milliards, croissance organique de 7,7%, croissance interne réelle de 3,6%; marge opérationnelle courante de 20,8%, +80 points de base.

Nos activités de nutrition infantile ont connu une très forte performance dans de nombreux marchés asiatiques, y compris en Chine. La croissance a été à deux chiffres à travers l'Asie, malgré les troubles politiques dans certaines parties du Moyen-Orient qui y ont entravé la distribution de produits. La croissance en Amérique latine a été solide, tandis qu'en Europe et en Amérique du Nord, l'environnement a été plus difficile. La croissance des formules infantiles a été alimentée par de fortes ventes de *NAN* et de nos marques haut de gamme *S-26* et *Illuma* qui ont bénéficié d'un déploiement d'innovations réussies. Dans les aliments pour bébé, les céréales infantiles ont connu une reprise soutenue aux Etats-Unis et les gourdes de purée de fruits pour jeunes enfants *Gerber Organic*, combinant bonne nutrition et commodité, se sont démarquées dans les repas et boissons.

Nous avons cédé notre activité de nutrition de performance *PowerBar* au cours de l'année.

La marge opérationnelle courante a augmenté de 80 points de base à 20,8%, malgré l'impact des coûts des matières premières plus élevés. L'amélioration s'explique par les effets de la gestion de notre portefeuille, la bonne performance de Wyeth Nutrition et nos gains en efficacité.

### Autres activités

Chiffre d'affaires de CHF 13,9 milliards, croissance organique de 7,1%, croissance interne réelle de 5,6%; marge opérationnelle courante de 19,1%, +140 points de base.

La croissance de Nestlé Professional a été entraînée par les marchés émergents, en particulier la Chine, les Philippines, la région Indochine, le Moyen-Orient et la Russie, tandis que l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord ont continué à faire face à des défis dans le secteur du hors-foyer. Les moteurs de croissance stratégiques, que sont les solutions de boissons et les solutions de desserts, ont continué à obtenir de bonnes performances.

Nespresso a enregistré de la croissance dans toutes les régions, élargissant ainsi sa présence dans le monde entier. L'accent mis sur la qualité et les investissements en produits, machines et services ont formé la base de ses résultats solides. Nespresso a continué à stimuler l'expansion du marché mondial du café à la tasse par le lancement réussi du système *VertuoLine* en Amérique du Nord, créant ainsi un nouveau segment de café haut de gamme. Le déploiement de son concept novateur de boutique automatisée, le *Nespresso Cube*, ouvre le champ à une nouvelle façon de faire ses achats et à un service personnalisé pour les consommateurs.

Nestlé Health Science a continué à développer des thérapies nutritionnelles qui ont démontré un bénéfice clinique et une contribution à l'économie de la santé. La croissance a été principalement entraînée par les fortes performances en Europe et une présence croissante en Chine. De nouvelles innovations pour *Vitaflo* au Royaume-Uni, la nouvelle bouteille *Boost* au Canada et la gamme *Meritene* en Europe ont tous contribué à une bonne croissance.

Nestlé Skin Health a réalisé une croissance à deux chiffres, conformément aux attentes, enregistrant de fortes performances dans toutes les régions géographiques, mais particulièrement dans les Amériques et en Asie. Toutes les activités ont contribué à la croissance. Nestlé Skin Health a été encore davantage renforcée par l'acquisition des droits exclusifs de commercialisation de plusieurs produits dermatologiques esthétiques clés aux Etats-Unis et au Canada.

La marge opérationnelle courante des Autres activités a augmenté de 140 points de base à 19,1%, conduite principalement par de bonnes performances dans toutes les activités et favorisée par l'exceptionnelle contribution de Galderma pendant les six premiers mois de son intégration dans Nestlé Skin Health.



**Nestlé Nutrition**

En millions de CHF

	2013	2014		RIG (%)	OG (%)
Europe	1 742	1 655		17,2%	
Amériques	3 724	3 323		34,6%	
Asie, Océanie et Afrique	4 360	4 636		48,2%	
Total chiffre d'affaires	9 826	9 614		100,0%	+3,6%
Résultat opérationnel courant	1 961	1 997		20,8%	
Investissements en immobilisations corporelles	430	363		3,8%	

**Autres activités <sup>(a)</sup>**

En millions de CHF

	2013	2014		RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	12 299	13 884		+5,6%	+7,1%
Résultat opérationnel courant	2 175	2 654		19,1%	
Investissements en immobilisations corporelles	642	573		4,1%	

(a) Principalement Nespresso, Nestlé Professional, Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health (renommée suite à l'intégration de Galderma en juillet 2014).

### Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net a augmenté de CHF 4,4 milliards pour atteindre CHF 14,5 milliards. La hausse inclut le bénéfice réalisé sur la cession d'une partie de notre participation dans L'Oréal, ainsi que le gain de la réévaluation des 50% de Galderma déjà détenus lorsque le Groupe a augmenté sa participation de 50% à 100%. En conséquence, le bénéfice par action publié a été de CHF 4.54, en augmentation de 44,6%. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 4,4%. Le taux d'imposition récurrent s'est établi à 27,1%, proche des 27,0% en 2013.

### Cash flow

Le cash flow d'exploitation du Groupe s'est monté à CHF 14,7 milliards, comparé à CHF 15,0 milliards en 2013. Il a été à nouveau affecté par la force du franc suisse dans un environnement de taux de change difficile. Le cash flow libre du Groupe est resté fort à CHF 14,1 milliards. Alors que ce montant inclut le produit de la cession partielle de notre participation dans L'Oréal, il est également le reflet de notre attention permanente portée sur la discipline dans l'utilisation de notre capital, incluant tous les éléments du fonds de roulement et les dépenses d'investissement en immobilisations, ainsi que sur l'efficacité des opérations et la croissance profitable.

### Position financière

La dette financière nette du Groupe s'est réduite, passant de CHF 14,7 milliards à CHF 12,3 milliards. Ceci reflète notre solide cash flow libre durant l'année de CHF 14,1 milliards, compensant plus que le paiement du dividende de CHF 6,9 milliards et la phase initiale du programme de rachat d'actions.

### Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe a été de 10,8% goodwill inclus, partiellement impactée par l'intégration de Galderma. Il a été de 30,4% hors goodwill, en hausse de 30 points de base.

### Dividende

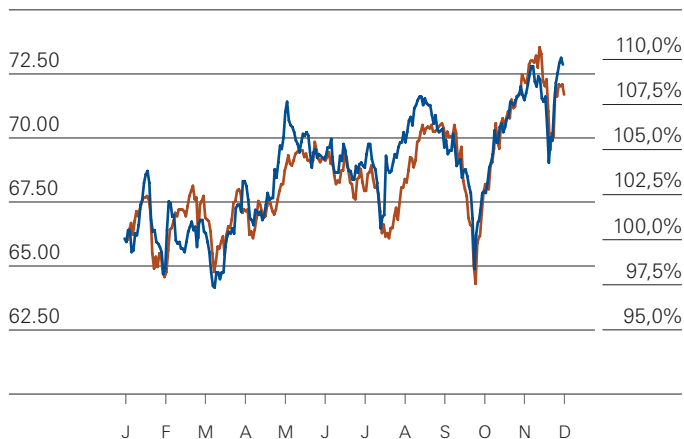
Le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 2.20 par action, en augmentation comparé à CHF 2.15 en 2013.

### Perspectives

Tout en réalisant de bons résultats à court terme, nous restons concentrés sur notre business à long terme, renforçant les fondements de notre croissance future. Nous nous at-

### Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2014

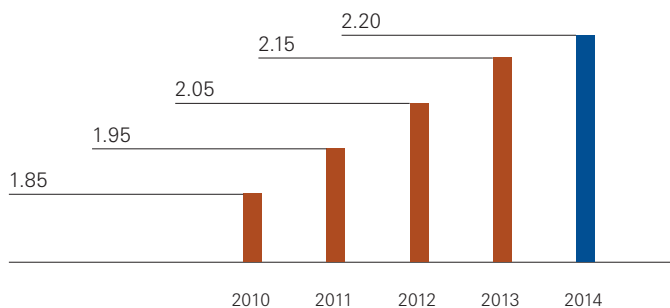
En CHF



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

### Dividende par action

En CHF



tendons à ce que 2015 soit similaire à 2014 et nous visons une croissance organique autour de 5% avec une amélioration des marges, du bénéfice récurrent par action à taux de change constants et de la rentabilité du capital.

# PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

## Gestion des risques du Groupe

Le «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework» (ERM) est destiné à identifier, à communiquer et à atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel sur le Groupe. Nestlé a adopté une approche bifocale pour identifier et évaluer les risques. Une évaluation descendante est réalisée chaque année à l'échelle du Groupe, afin de bien appréhender les risques majeurs pour la Société, définir les responsabilités pour favoriser des actions spécifiques dans ce domaine et prendre toutes les mesures appropriées pour y répondre. Une évaluation ascendante, axée sur le portefeuille de risque global des activités/fonctions intégrées, a lieu parallèlement chaque année. Elle comprend l'agrégation des évaluations individuelles des Zones, des activités gérées sur un plan mondial et de l'ensemble des marchés. Elle vise à fournir une cartographie précise des risques afin que la Direction du Groupe puisse prendre des décisions judicieuses sur les activités futures de la Société, et à garantir que tout risque prenant une importance accrue au sein de l'organisation soit intégré et géré dans le cadre de l'ERM. Au total, 42 évaluations des risques ont été réalisées et actualisées en 2014.

Une évaluation annuelle des risques de conformité est effectuée par le «Compliance Committee» du Groupe. Les évaluations de risque incombent aux directions opérationnelles ou fonctionnelles; cette règle s'applique uniformément à une activité, à un marché ou à une fonction, et toute mesure d'atténuation identifiée lors d'évaluations relève de la responsabilité des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe. Les résultats de l'ERM du Groupe sont présentés annuellement à la Direction du Groupe et au Comité de contrôle, et les conclusions sont communiquées au Conseil d'administration. Nestlé utilise les résultats de réunions avec les parties prenantes pour mieux comprendre les éventuelles divergences dans la façon dont les risques sont perçus en interne et en externe, ainsi que leur incidence sur la réputation de la Société.

## Éléments affectant les résultats

La réputation de Nestlé est basée avant tout sur la confiance que lui accordent les consommateurs. Tout événement majeur engendré par un grave problème de conformité aux normes de sécurité, alimentaire ou non, pourrait entacher la réputation et l'image de marque de Nestlé. Le Groupe dispose de politiques, de processus, de contrôles et de suivis réguliers (tableau de bord spécial affichant les indicateurs

de performance clés concernés) pour empêcher la survenue d'un tel événement.

La réussite du groupe Nestlé dépend de sa capacité à anticiper les habitudes de consommation et à proposer des produits de grande qualité, qui répondent aux préférences des consommateurs. L'activité du Groupe est soumise, dans une certaine mesure, à des fluctuations saisonnières, et des conditions météorologiques défavorables sont susceptibles d'affecter son chiffre d'affaires.

L'industrie alimentaire dans son ensemble est confrontée au problème mondial de l'augmentation rapide de l'obésité. Le Groupe veille à ce que ses produits soient disponibles dans un large éventail de tailles et de variétés permettant de répondre à tous les besoins, dans toutes les circonstances.

Nestlé est tributaire de l'approvisionnement durable en un certain nombre de matières premières, de matériaux d'emballage et de services, collectifs ou non. Tout événement majeur provoqué par des catastrophes naturelles (sécheresses, inondations, etc.) ou toute évolution de l'environnement macroéconomique (modification des méthodes de production, «biocarburants», saturation des échanges, etc.) entraînant une volatilité des prix des matières premières et/ou des contraintes en termes de capacité pourrait affecter les résultats financiers de Nestlé. Le Groupe dispose de politiques, de processus, de contrôles et de suivis réguliers pour anticiper (pour autant que cela soit possible) la survenue de tels événements et atténuer leurs effets de manière adéquate.

Nestlé gère de manière proactive les risques et les opportunités liés au changement climatique compte tenu des conséquences que celui-ci pourrait avoir sur l'agriculture et les systèmes de production alimentaire.

Les liquidités/passifs du Groupe (fluctuations monétaires, taux d'intérêt, instruments dérivés et/ou instruments de couverture, obligations de financement des pensions/prestations de retraite, crédit bancaire/commercial et coût du capital, etc.) pourraient être affectés par tout événement majeur se produisant sur les marchés financiers. Dans ce cas également, Nestlé dispose des mesures appropriées pour atténuer ces risques.

Nestlé est tributaire d'une fabrication/d'un approvisionnement durable en produits finis pour toutes ses catégories de produits. Un événement majeur se produisant au sein d'une fabrique importante de Nestlé, ou chez l'un de ses fournisseurs, sous-traitants, sociétés d'emballage et/ou entrepôts de stockage clés pourrait entraîner une rupture de l'offre et affecter les résultats financiers de Nestlé. Des plans de continuité opérationnelle sont mis en place et régulièrement mis à jour afin d'atténuer les effets d'un tel événement.



Europe	
Autriche	1
Belgique	1
Bulgarie	2
Rép. tchèque	3
Danemark	1
Finlande	3
France	23
Allemagne	18
Grèce	3
Hongrie	3
Rép. d'Irlande	1
Italie	15
Pays-Bas	1
Pologne	7
Portugal	3
Rép. de Serbie	2
Roumanie	1
Russie	8
Rép. slovaque	1
Espagne	12
Suède	2
Suisse	11
Turquie	2
Ukraine	3
Royaume-Uni	9

Asie, Océanie et Afrique	
Algérie	2
Angola	1
Australie	9
Bahreïn	1
Bangladesh	1
Cameroun	1
Côte d'Ivoire	2
Rép. démocratique du Congo	1
Egypte	3
Ghana	1
Région Chine	29
Inde	7
Indonésie	4
Iran	2
Irak	1
Israël	9
Japon	3
Jordanie	1
Kenya	1
Liban	2
Malaisie	6
Maroc	1
Nouvelle-Zélande	2
Nigeria	2
Pakistan	4
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1
Philippines	6
Qatar	1
Rép. de Corée	1
Arabie Saoudite	7
Sénégal	1
Singapour	2
Afrique du Sud	8
Sri Lanka	1
Syrie	1
Thaïlande	7
Tunisie	1
Emirats Arabes Unis	2
Ouzbékistan	2
Vietnam	5
Zimbabwe	1

# Gouvernement d'entreprise et Compliance

# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Pour s'assurer un succès durable et créer de la valeur pour ses actionnaires, notre Entreprise doit créer de la valeur pour la société. Notre approche en matière de Création de valeur partagée repose sur un ensemble de valeurs et principes forts définis par le Conseil d'administration.

En matière de gouvernance, notre Conseil d'administration joue un rôle central, entre autres, pour notre stratégie à long terme; valeurs de l'entreprise, culture et bonne orientation au sommet de la hiérarchie; surveillance de la gestion et de la performance à long terme; planification financière et processus d'audit; contrôle des risques; conformité et intégrité; objectifs de rémunération et de performance; nomination et évaluation des membres du Conseil d'administration; planification de la relève et notre engagement à l'égard des actionnaires et des autres parties prenantes.

Dans le présent rapport, nous donnons des exemples de nos stratégies clés, des événements essentiels survenus en 2014 et des perspectives d'avenir. Notre objectif est de donner un aperçu de notre stratégie, des facteurs qui affectent notre capacité à créer de la valeur au fil du temps et de notre relation avec les principales parties prenantes.

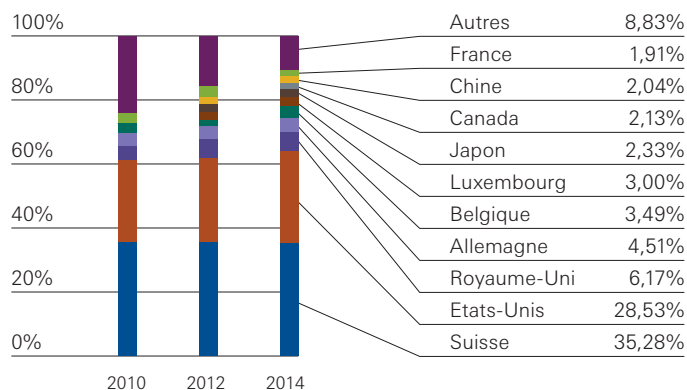
Notre rapport *Nestlé et la société* présente nos engagements financiers et non financiers en adéquation avec le Pacte Mondial des Nations Unies et la Global Reporting Initiative. Il reflète notre processus continu vers le reporting intégré.

Dans notre *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise*, nous indiquons comment ces principes garantissent l'efficacité de notre Conseil d'administration. En 2014, nous avons été parmi les premiers à adopter les nouvelles exigences suisses en matière de gouvernance. La révision correspondante de nos *Statuts* a été approuvée par une large majorité de nos actionnaires.

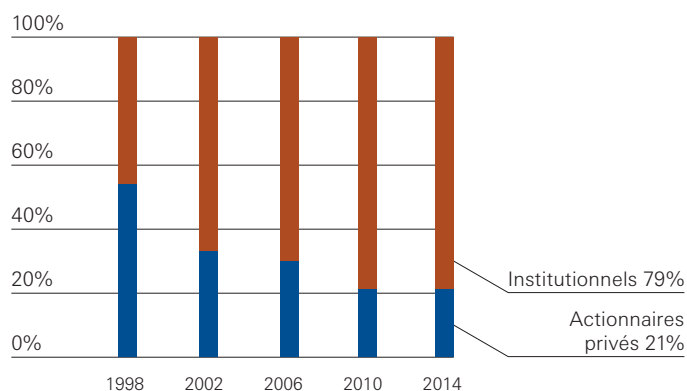
Notre *Rapport de rémunération* explique notre système de rémunération et de versements et est soumis chaque année à un vote consultatif séparé des actionnaires. En 2015, nous soumettrons pour la première fois la rémunération de notre Conseil d'administration et de la Direction du Groupe à l'approbation de nos actionnaires.

Nous révisons régulièrement notre gouvernance en fonction des exigences légales et des bonnes pratiques. Nous menons un dialogue actif avec les investisseurs par le biais de rapports périodiques, «roadshows», réunions avec les investisseurs, enquêtes auprès des actionnaires, conférences et «engagement calls» à l'intention des analystes, tables rondes avec le Président ainsi que des échanges bilatéraux avec nos actionnaires. Notre engagement suit une approche holistique prenant en compte leurs attentes en termes de gouvernance et de rentabilité financière.

Répartition du capital-actions par pays <sup>(a)</sup>



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



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions enregistrées. Les actions enregistrées représentent 57,1% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31 décembre 2014.

# CONSEIL D'ADMINISTRATION DE NESTLÉ S.A.

**Helmut O. Maucher**  
Président d'honneur

**David P. Frick**  
Secrétaire du Conseil

**KPMG SA Succursale Genève** <sup>(1)</sup>  
Réviseurs indépendants

## Conseil d'administration de Nestlé S.A. au 31 décembre 2014

**Peter Brabeck-Letmathe** <sup>(1, 2, 4)</sup>  
Président

**Paul Bulcke** <sup>(1, 2)</sup>

Administrateur délégué

**Andreas Koopmann** <sup>(1, 2, 3, 4)</sup>

1<sup>er</sup> Vice-Président

Président de Georg Fischer AG

**Rolf Hänggi** <sup>(1, 2, 5)</sup>

2<sup>e</sup> Vice-Président

Ancien Président de Rüd,

Blass & Cie AG

**Beat Hess** <sup>(1, 2)</sup>

Ancien Directeur juridique du  
groupe Royal Dutch Shell plc.

**Daniel Borel** <sup>(1, 3)</sup>

Co-fondateur et Administrateur  
de Logitech International S.A.

**Steven G. Hoch** <sup>(1, 4)</sup>

Fondateur et Directeur général

de Highmount Capital, LLC

**Naina Lal Kidwai** <sup>(1, 5)</sup>

Présidente de l'ensemble  
des sociétés du groupe HSBC  
en Inde

**Titia de Lange** <sup>(1)</sup>

Directrice associée de l'Anderson  
Cancer Center, à l'Université  
Rockefeller

**Jean-Pierre Roth** <sup>(1, 3)</sup>

Président de la Banque cantonale  
de Genève

**Ann M. Veneman** <sup>(1, 4)</sup>

Ancienne Directrice générale  
de l'UNICEF et ancienne secrétaire  
du Département de l'Agriculture  
de Californie

**Henri de Castries** <sup>(1, 5)</sup>

Président et Directeur général  
d'AXA

**Eva Cheng** <sup>(1, 5)</sup>

Ancienne Directrice générale corporate  
et Présidente d'Amway China



Peter Brabeck-Letmathe



Paul Bulcke



Andreas Koopmann

(1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale des actionnaires 2015.

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

(3) Membre du Comité de rémunération.

(4) Membre du Comité de nomination.

(5) Membre du Comité de contrôle.





Rolf Hänggi



Beat Hess



Daniel Borel



Steven G. Hoch



Naina Lal Kidwai



Titia de Lange



Jean-Pierre Roth



Ann M. Veneman



Henri de Castries



Eva Cheng

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2014*.

# DIRECTION DE NESTLÉ S.A.



Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2014*.

# COMPLIANCE

Chez Nestlé, le terme Compliance signifie que nous ne sacrifierons pas nos principes et nos valeurs pour une réussite à court terme. Nous respectons les lois en vigueur et nos propres engagements liés aux dix *Principes de conduite des affaires*, notamment ceux concernant nos engagements en matière d'intégrité figurant dans le *Code de conduite professionnelle* qui visent à entretenir une confiance durable avec nos collaborateurs, actionnaires et autres parties prenantes.

Si la Compliance est une responsabilité qui incombe aux dirigeants, la direction opérationnelle reçoit l'appui de toutes les fonctions intervenant dans notre programme de conformité basé sur les risques et les principes. Une fonction Corporate Compliance dédiée à l'échelle du Groupe et un «Compliance Committee» transfonctionnel définissent le cadre, facilitent la coordination et assurent un rôle de conseil et d'information sur les bonnes pratiques. Conformément à notre «Custodian Concept», nos Responsables de marché jouent un rôle essentiel en matière de conformité. Les «Compliance Officers» des différents marchés et les comités veillent à l'application d'une approche cohérente et participent à l'identification des priorités locales en matière de conformité.

## Direction de Nestlé S.A. au 31 décembre 2014

- |  |  |
|--|--|
| <b>1 Paul Bulcke</b><br>Administrateur délégué   | <b>9 Stefan Catsicas</b><br>DG, Innovation, Technologies,<br>Recherche et Développement          |
| <b>2 Luis Cantarell</b><br>DG, Europe, Moyen-Orient,<br>Afrique du Nord  | <b>10 Marco Settembri</b><br>DG, Nestlé Waters   |
| <b>3 José Lopez</b><br>DG, Opérations  | <b>11 Peter Vogt</b><br>DG adjoint, Ressources<br>humaines                                       |
| <b>4 Laurent Freixe</b><br>DG, Etats-Unis, Canada,<br>Amérique latine et Caraïbes  | <b>12 Martial Rolland</b><br>DG adjoint, Nestlé Professional                                     |
| <b>5 Chris Johnson</b><br>DG, Nestlé Business<br>Excellence  | <b>13 Heiko Schipper</b><br>DG adjoint, Nestlé Nutrition   |
| <b>6 Patrice Bula</b><br>DG, Unités d'affaires<br>stratégiques, Marketing et<br>Ventes   | <b>14 David P. Frick</b><br>D, Gouvernement d'entreprise,<br>Compliance et Corporate<br>Services |
| <b>7 Doreswamy (Nandu)<br/>Nandkishore</b><br>DG, Asie, Océanie et Afrique   | <b>Yves Philippe Bloch</b><br>Secrétaire général   |
| <b>8 Wan Ling Martello</b><br>DG, Directrice financière (CFO)<br>(inclus Juridique, Propriété<br>Intellectuelle, Fiscalité,<br>Trésorerie) | DG: Directeur général<br>D: Directeur  |

La bonne orientation au sommet de la hiérarchie est reflétée dans nos *Principes de conduite des affaires*, nos *Principes de gestion et de leadership*, notre *Code de conduite professionnelle* et notre *Code de conduite pour les fournisseurs*. Des campagnes de sensibilisation et des évaluations régulières du risque nous aident à les mettre en œuvre en continu. La gestion adéquate des conséquences est renforcée par notre système d'évaluation de la performance, qui analyse la manière dont les objectifs sont atteints.

Nous contrôlons la conformité par nos fonctions intégrées, par des audits internes et externes et par le biais de notre programme CARE, qui repose sur un réseau indépendant de réviseurs externes. 120 audits ont été menés en 2014 et des lacunes ont été comblées.

En 2014, nous avons examiné 920 plaintes émanant de collaborateurs via notre système de signalement en matière d'intégrité, qui complète notre système d'ombudsman pour la conformité au Code de l'OMS. Notre nouveau système de signalement «Tell us» nous a permis de traiter 87 plaintes formulées par des fournisseurs et d'autres tierces parties. Toutes les plaintes font l'objet d'une enquête et d'actions de remédiation.

Notre programme de conformité au Code de l'OMS couvre toutes les activités de Nestlé impliquées dans la commercialisation des substituts du lait maternel. Nous approuvons les décisions de tous les gouvernements quant à l'application du Code de l'OMS dans leurs pays respectifs et appliquons volontairement le Code de l'OMS dans tous les pays en développement. Notre présence toujours renouvelée dans l'indice FTSE4Good témoigne de notre engagement.

Notre programme de conformité aux droits de l'Homme repose sur le Cadre des Nations Unies en vigueur et comporte des évaluations des risques et des conséquences, réalisées en collaboration avec le Danish Institute for Human Rights, ainsi que des formations, des contrôles et un dialogue avec les parties prenantes.

Nous renforçons continuellement notre programme de conformité en fonction de certains domaines sélectionnés. En 2014, ces domaines ont été les suivants: notre programme renforcé de lutte contre la corruption; l'amélioration de l'efficacité des processus et outils; le lancement de «Tell us»; le renouvellement et le relancement de formations; l'augmentation de la transparence; et un accent mis sur les nouvelles réglementations.

# INFORMATION AUX ACTIONNAIRES

## Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2014, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange. 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  
Fax +41 (0)21 924 28 13  
E-mail: [ir@nestle.com](mailto:ir@nestle.com)

En ce qui concerne, en revanche, des renseignements relatifs au registre des actions (inscriptions, transferts, changements d'adresses, 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](mailto:shareregister@nestle.com)

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

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

## Dates importantes

16 avril 2015  
148<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire, «Beaulieu Lausanne» à Lausanne (Suisse)

17 avril 2015  
Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2015

17 avril 2015  
Dernier jour de négoce avec droit au dividende

20 avril 2015  
Date de négoce ex-dividende

22 avril 2015  
Paiement du dividende

13 août 2015  
Publication du rapport semestriel janvier-juin 2015

16 octobre 2015  
Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois de 2015

18 février 2016  
Résultats annuels 2015

7 avril 2016  
149<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire, «Beaulieu Lausanne» à Lausanne (Suisse)