



Nestlé Good food, Good life

Rapport annuel 2022



Nestlé.

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

Notre raison d'être

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

Dans les domaines de l'alimentation, des boissons et des produits de santé nutritionnelle, Nestlé s'emploie constamment à repousser les limites du possible, de manière à promouvoir une meilleure santé, une plus grande accessibilité à des prix abordables, une préparation sans effort, la protection de nos ressources naturelles et un plaisir accru.



Couverture

Purina ONE +Plus Joint Health Formula

Les croquettes pour chiens *Purina ONE +Plus Joint Health Formula* combinent produits naturels et recherche pour offrir un SmartBlend d'ingrédients de haute qualité, d'huile de poisson et de glucosamine, une formule qui soutient la mobilité et la santé des articulations des chiens.

Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
6	Créer de la valeur grâce à notre stratégie
10	Libérer la force des aliments par l'innovation
14	Création de valeur partagée
24	Accélérer la numérisation par les données
28	Notre présence au travers de nos marques
44	Rétrospective financière
68	Gouvernement d'entreprise et Compliance
75	Information aux actionnaires

Rapports complémentaires

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2022
Rapport de rémunération 2022
Rapports financiers 2022

En ligne

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

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

Notre performance financière

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

En 2022, notre croissance organique a été forte, avec une croissance interne réelle résiliente et une tarification responsable reflétant l'inflation importante des coûts. Le tableau à droite offre une vue d'ensemble des résultats obtenus en 2022.

Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF) 94,4 milliards	Croissance organique* 8,3%	Croissance interne réelle* 0,1%
Résultat opérationnel courant récurrent* (en CHF) 16,1 milliards	Marge opérationnelle courante récurrente* 17,1%	Marge opérationnelle courante récurrente* - 40 points de base à taux de change constants
Résultat opérationnel courant* (en CHF) 13,2 milliards	Marge opérationnelle courante* 14,0%	Marge opérationnelle courante* 0 point de base à taux de change constants
Bénéfice par action (en CHF) 3.42	Bénéfice par action - 43,5%	Bénéfice récurrent par action* + 9,4% à taux de change constants
Cash flow d'exploitation (en CHF) 11,9 milliards 24,7% de la dette financière nette	Cash flow libre* (en CHF) 6,6 milliards	
Dividende proposé par action (en CHF) 2.95	Augmentation du dividende proposé + 5,4%	

* Mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans la rétrospective financière en page 46.

Nos activités

Nous concentrons notre énergie et nos ressources là où nous pouvons faire la différence en laissant le pouvoir de l'alimentation s'exprimer.

Nous mettons notre expertise en matière de nutrition, de santé et de bien-être au service des personnes, des familles et des animaux de compagnie, pour leur permettre de vivre plus heureux et plus sainement. Nous nous employons à préserver et restaurer l'environnement et à créer une valeur importante pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes.

Ce que nous vendons (en milliards de CHF)

Boissons liquides
et en poudre

25,2

Produits pour animaux
de compagnie

18,1

Nutrition et
Health Science

15,7

Plats préparés et
aides culinaires

12,5

Produits laitiers
et Glaces

11,3

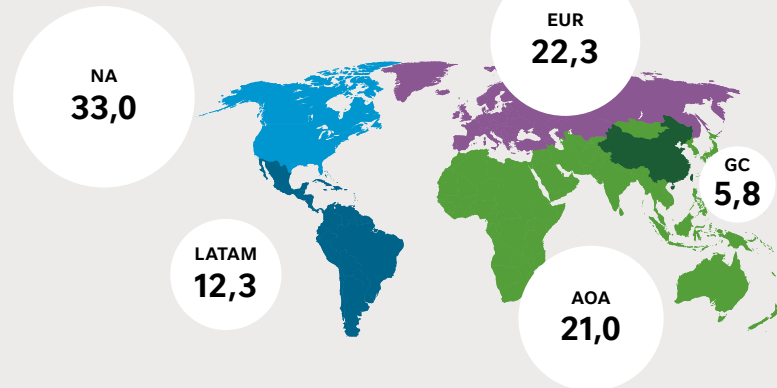
Confiserie

8,1

Eaux

3,5

Où nous vendons (en milliards de CHF)



Collaborateurs

275 000

Pays dans lesquels nous vendons

188

Total des salaires et charges
sociales (en CHF)

15
milliards

Impôts sur les sociétés payés
en 2022 (en CHF)

3,1
milliards

Nos indicateurs de performance clés non financiers

Nous créons de la valeur partagée à travers nos engagements sociaux et environnementaux.

Nous mesurons nos progrès au moyen d'un ensemble complet d'indicateurs qui accompagnent notre performance commerciale et génèrent de la valeur pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes. Certains indicateurs clés de la performance sont présentés ici – ils sont détaillés dans leur intégralité dans notre *Creating Shared Value and Sustainability Report*.

* Les indicateurs de performance clés (IPC) non financiers sont définis dans le document «Champ d'application et méthodologie pour les indicateurs de performance clés ESG» disponible sur www.nestle.com/esg-kpis

EY a effectué une mission d'assurance limitée sur les six indicateurs de performance clés de cette page. La déclaration d'assurance complète, ainsi que la conclusion indépendante d'EY peuvent être consultées à l'adresse suivante: www.nestle.com/assurance-state-ment

Notre engagement en faveur du climat

Zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050

Réduction de 20% des émissions de GES de scope 1, 2 et 3 d'ici 2025 et de 50% d'ici 2030, par rapport au niveau de référence de 2018

Notre IPC *

6,4 millions de tonnes

d'émissions de gaz à effet de serre (éq. CO₂) réduites par rapport au maintien du statu quo et une élimination supplémentaire de 4,3 millions de tonnes d'éq. CO₂ initiée en 2022, portant le total à 10,7 millions de tonnes d'éq. CO₂

En cours

Notre engagement en faveur des forêts

Des chaînes d'approvisionnement sans déforestation pour la viande, l'huile de palme, la pâte à papier, le soja et le sucre que nous utilisons, d'ici fin 2022

Notre IPC *

99,1%

des chaînes d'approvisionnement déclarées évaluées sans déforestation en 2022

En cours

Notre engagement relatif aux plastiques

Réduction d'un tiers du plastique vierge dans nos emballages d'ici 2025

Notre IPC *

10,5%

de réduction du plastique vierge dans nos emballages en 2022 par rapport au niveau de référence de 2018

Conforme aux prévisions

Notre engagement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion

Augmentation à 30% de la représentation des femmes aux 200 postes de direction les plus élevés d'ici 2022

Notre IPC *

30,2%

de femmes aux 200 postes de direction les plus élevés

Atteint

Notre engagement en faveur des jeunes

10 millions de jeunes dans le monde ayant accès à des opportunités économiques d'ici 2030

Notre IPC *

5,6 millions

de jeunes dans le monde ayant accès à des opportunités économiques (cumulatif)

Conforme aux prévisions

Notre engagement relatif à la nutrition

Des milliards de personnes ayant accès à des régimes alimentaires savoureux et équilibrés

Notre IPC *

129,2 milliards

de portions d'une alimentation abordable enrichie en micronutriments (les «quatre grands» micronutriments: fer, vitamine A, iode et zinc)

Conforme aux prévisions

Maintenir le cap

Chers actionnaires,

Les turbulences de l'année passée n'ont fait que renforcer notre détermination à atteindre les objectifs à long terme de Nestlé. L'adage «Bon pour vous, bon pour la planète» est au cœur de notre stratégie. La solidité de nos marques, nos capacités d'innovation à fort impact et notre exécution opérationnelle nous ont permis de continuer à tenir nos promesses.

Fidèles à nos valeurs

Début 2022, les défis extrêmes liés à la pandémie de COVID-19 semblaient s'éloigner. Certaines difficultés au niveau de la chaîne d'approvisionnement ainsi que des pressions inflationnistes subsistaient, mais paraissaient gérables. L'invasion inattendue de l'Ukraine à la fin du mois de février a changé le cours des choses. Les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement mondiale se sont multipliés, l'inflation est devenue endémique, les inquiétudes quant à la pénurie d'énergie se sont installées et l'insécurité alimentaire s'est renforcée.

Nous avons alors dû faire des choix quant à notre manière de réagir à ces défis. Les hésitations ne pouvaient être que de courte durée, tant il était clair que nous ne pouvions pas perdre de vue notre stratégie

à long terme: nous avons continué à investir dans la R&D, nos marques et les initiatives de durabilité. L'insécurité alimentaire accrue n'a fait que renforcer la détermination de Nestlé à maintenir des approvisionnements alimentaires essentiels, à fournir une nutrition abordable et à promouvoir les systèmes alimentaires régénératifs.

Pour garder le cap, il a fallu procéder à un rééquilibrage constant entre croissance, coût abordable et respect de nos engagements envers les actionnaires et les autres parties prenantes. Aucune solution n'était facile, mais nous sommes restés déterminés à répondre aux attentes à court terme, à progresser vers la réalisation de nos ambitions à long terme et à rester fidèles à l'adage au cœur de notre stratégie: «Bon pour vous, bon pour la planète». Grâce à notre structure décentralisée en cinq zones, nous sommes restés proches de nos consommateurs et avons pu répondre à l'évolution de leurs besoins, tandis que notre portefeuille mondial, équilibré et diversifié nous a aidés à surmonter l'inflation et les défis de la chaîne d'approvisionnement.

«L'insécurité alimentaire accrue n'a fait que renforcer la détermination de Nestlé à maintenir des approvisionnements alimentaires essentiels, à fournir une nutrition abordable et à promouvoir les systèmes alimentaires régénératifs.»

Sur la bonne voie, en toute confiance

Malgré une année 2022 très difficile, nous n'avons pas failli à nos engagements. Nous avons maintenu le cap sur la commercialisation rapide d'innovations, l'amélioration de nos capacités numériques, l'investissement dans nos marques et la gestion de notre portefeuille. Notre croissance interne réelle est restée robuste dans des conditions difficiles.



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

Nous avons ajusté les prix pour refléter la hausse de nos propres coûts due à l'inflation. Nous l'avons, cependant, fait de manière responsable, en recherchant des gains d'efficacité et des mesures d'économie en interne pour tenter de limiter les hausses de prix. Le rôle de Nestlé a toujours été de rendre les aliments nutritifs abordables et accessibles à tous partout dans le monde, même en cette période de conditions économiques difficiles. Voici les principaux chiffres à retenir pour 2022:

- **La croissance organique** a atteint 8,3%, avec un effet prix de 8,2% et une croissance interne réelle de 0,1%.
 - Les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires de 0,9%. Les acquisitions nettes ont eu un impact positif de 1,1%. Par conséquent, **le total du chiffre d'affaires publié** a augmenté de 7,3 milliards de CHF ou 8,4% à 94,4 milliards de CHF.
 - **La marge opérationnelle courante récurrente (UTOP)** s'est établie à 17,1%. La marge opérationnelle courante (TOP) est restée inchangée par rapport à l'année dernière à 14,0% sur une base publiée.
- Comme annoncé lors de notre séminaire destiné aux investisseurs, nous prévoyons le retour de notre marge opérationnelle courante récurrente dans une fourchette de 17,5% à 18,5% d'ici 2025, après l'impact de l'inflation des coûts sur notre marge en 2021 et 2022.
- **Le bénéfice récurrent par action** a augmenté de 9,4% à taux de change constants et de 8,4% sur une base publiée à 4.80 CHF. Nous prévoyons d'atteindre un objectif de croissance du bénéfice récurrent par action compris entre 6% et 10% à taux de change constants. Le bénéfice par action a diminué de 43,5% à 3.42 CHF sur une base publiée, reflétant principalement le gain sur la cession des actions de L'Oréal en 2021.
 - **Le cash flow libre** s'est élevé à 6,6 milliards de CHF, le fonds de roulement ayant augmenté temporairement dans le contexte des contraintes de la chaîne d'approvisionnement et les dépenses en capital demeurant à un niveau élevé. Nous prévoyons une tendance vers un cash flow libre de 12% du chiffre d'affaires et une rentabilité du capital investi de 15% d'ici 2025.

Gestion stratégique du portefeuille

En 2022, nous avons continué d'investir dans les catégories à forte croissance qui contribuent à notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être. Nestlé reste disciplinée dans son approche de la gestion du portefeuille, recherchant une adéquation stratégique et culturelle ainsi que des rendements financiers attrayants.

Nous restons concentrés sur le développement d'une croissance rentable durable dans la catégorie café avec le rachat annoncé de la marque Seattle's Best Coffee de Starbucks. Outre les cafés emballés Starbucks vendus par Nestlé dans le cadre de la Global Coffee Alliance, Seattle's Best Coffee rejoindra la liste des marques de café de Nestlé appréciées aux Etats-Unis, parmi lesquelles figurent *Nescafé*, *Nespresso* et *Blue Bottle*.

Nous continuons de renforcer la position de leader de Nestlé Health Science dans le domaine de la nutrition et de la santé, en privilégiant les produits de santé grand public et la nutrition médicale. En 2022, nous avons acquis une participation majoritaire dans Orgain ainsi que les activités de Puravida et de The Better Health Company. Ces nouvelles marques élargissent nos marchés dans le segment des vitamines, minéraux et compléments aux Etats-Unis, en Amérique latine et en Océanie. Au même moment, nous avons décidé d'explorer des options stratégiques pour *Palforzia*, le traitement de l'allergie aux arachides, suite à une adoption plus lente que prévue par les patients et les professionnels de santé.

Libérer le pouvoir des aliments par l'innovation

La constitution d'un réservoir d'innovations hautement différenciées, permettant de tester et de lancer rapidement de nouvelles idées, alimente notre croissance. Notre objectif est de fournir des produits savoureux, nutritifs, abordables et durables en anticipant les tendances émergentes et en répondant aux divers besoins et préférences des consommateurs, tout en investissant dans des solutions ayant une empreinte environnementale plus acceptable. En 2022, nous sommes parvenus à maintenir le même temps de mise sur le marché qu'en 2021, malgré l'environnement difficile.

Nutrition infantile. Nous continuons à développer des solutions nutritionnelles basées sur la science destinées aux nourrissons. Le lancement récent de la préparation pour nourrissons contenant *Nutrilearn Connect*, un mélange unique de nutriments augmentant la myélinisation du cerveau, et le lancement de nos préparations pour nourrissons contenant cinq oligosaccharides du lait maternel (HMO) pour favoriser la santé intestinale et l'immunité en sont des exemples. En 2022, les préparations pour nourrissons contenant des HMO ont réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 milliard de CHF, avec une croissance à deux chiffres.

Café. Nous créons de nouveaux systèmes offrant aux consommateurs la tasse de café idéale, de manière durable. *Nescafé Dolce Gusto Neo* offre aux amateurs de café la meilleure expérience coffee-shop-at-home avec trois méthodes d'infusion et des dosettes en papier compostables. Nespresso lancera également une nouvelle gamme de capsules compostables à base de papier, rétro-compatibles avec les machines Nespresso Original, tandis que *Nespresso Vertuo Pop* propose la machine à café la plus intelligente, petite, optimisée et accessible qui soit, fabriquée à partir de 35% de plastique recyclé.

Aliments d'origine végétale. La demande pour les produits d'origine végétale continue de générer des opportunités de nouvelles offres sur l'ensemble du portefeuille de produits alimentaires et de boissons, qui contribue à nos objectifs de durabilité. Le fait de nous être concentrés très tôt sur une grande variété d'alternatives à base végétale et sur la vente au détail de plats cuisinés s'est avéré être une stratégie gagnante. Parmi les lancements récents, citons *Gerber Plant-tastic*, *Milo* à base de soja, *KitKat V*, *Garden Gourmet Voie Gras* et *Malher Huevo Más*. Les produits d'origine végétale ont généré un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard de CHF en 2022, affichant une croissance organique élevée à un chiffre.

Accélération de la transformation numérique

Les données et la technologie sont une source essentielle d'avantage concurrentiel et Nestlé poursuit sa transformation numérique axée sur les données. Nous construisons une expérience de consommation fluide et un système de commerce sans canal, en libérant de la valeur grâce aux données des consommateurs dans toutes les régions et catégories. Le chiffre d'affaires du canal e-commerce a augmenté de 9,2% pour atteindre 15,8% du chiffre d'affaires total du Groupe. Nous sommes en bonne voie pour atteindre 25% d'ici 2025.

L'intelligence artificielle et l'assistance à distance contribuent à renforcer notre agilité et notre flexibilité sur nos sites de production et au sein de nos chaînes d'approvisionnement, ce qui est plus important que jamais.

Création de valeur partagée

La Création de valeur partagée a toujours été fondamentale dans la manière dont Nestlé conduit ses affaires. Nous sommes convaincus de longue date que notre succès à long terme repose sur la création de valeur autant pour nos actionnaires que pour la société dans son ensemble. Depuis des décennies, nos activités et nos produits ont eu pour objectif d'exercer un impact positif sur la société de manière à contribuer au succès continu de Nestlé. Nous n'avons pas faibli dans notre détermination face aux défis à court terme de cette année.

Feuille de route zéro émissions nettes. Nous avons bien progressé quant à notre *Feuille de route zéro émissions nettes*, qui a été largement soutenue par nos actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2021. Nous avons déjà dépassé le pic de carbone, avec des émissions de gaz à effet de serre inférieures au niveau de référence de 2018. À partir de 2024, nous voterons chaque année un rapport complet sur notre performance non financière, y compris notre programme lié au climat. Notre engagement à faire progresser les systèmes alimentaires régénératifs soutient ce programme. Nous soutenons les agriculteurs dans leur transition vers la régénération à travers le *Nescafé Plan 2030* et notre «Income Accelerator Program» pour les familles de producteurs de cacao.

Nutrition abordable. Notre offre de produits abordables et accessibles vise à fournir aux consommateurs à faibles revenus des produits alimentaires de haute qualité offrant une valeur nutritionnelle à un coût abordable et dans un format approprié. La plupart de nos produits abordables et accessibles sont enrichis d'au moins un des «quatre grands» micronutriments: fer, iode, vitamine A et zinc. En 2022, nous avons fourni 129,2 milliards de portions de produits nutritionnels enrichis à des prix abordables.

«Depuis des décennies, nos activités et nos produits ont eu pour objectif d'exercer un impact positif sur la société de manière à contribuer au succès continu de Nestlé. Nous n'avons pas faibli dans notre détermination face aux défis à court terme de cette année.»

Bon pour vous. En 2022, nous avons pris l'engagement d'accroître la transparence de la valeur nutritionnelle de notre portefeuille mondial. Pour la première fois, nous avons évalué l'ensemble de notre portefeuille mondial selon le Health Star Rating (HSR), un système de profilage des nutriments utilisé par l'Access to Nutrition Initiative, et nous avons offert une vue d'ensemble de notre large gamme de produits nutritionnels spécialisés, qui ne sont pas couverts par le système HSR. Nestlé est la première entreprise à communiquer la valeur nutritionnelle de l'ensemble de son portefeuille.

Affinage de la supervision du Conseil d'administration

Notre Conseil d'administration a continué de fournir des conseils précieux sur notre stratégie, nos performances commerciales et nos objectifs en matière de durabilité. Il s'est encore enrichi d'une expérience et d'une expertise diversifiées avec la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants. Ces dernières années, nous avons notamment renforcé l'expertise du Conseil d'administration dans les systèmes alimentaires, les aliments et boissons, la transformation numérique, le marketing, la durabilité et d'autres thèmes.

En 2022, le Conseil d'administration a encore affiné le cadre de gouvernance lié à nos objectifs de durabilité, notamment le plan de travail annuel du Comité de durabilité dédié, qui conseille sur tous les aspects de la durabilité environnementale et sociale du Groupe, y compris nos efforts en matière de changement climatique, de droits humains, de diversité et d'inclusion.

Engagement constant en faveur de notre raison d'être

Nous restons attachés à la création de valeur partagée pour nos actionnaires et toutes nos parties prenantes en lien avec nos activités, en croyant au pouvoir d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie. Nous ne pourrions y parvenir sans la loyauté de nos employés, de nos partenaires commerciaux et de nos investisseurs. En cette année difficile, nous remercions nos employés pour leur dévouement admirable qui nous a permis de maintenir le cap tout en procédant à un rééquilibrage. Nous sommes également reconnaissants du soutien de nos partenaires d'affaires, de nos consommateurs et des communautés dans lesquelles nous opérons. Nous tenons à vous remercier, chers actionnaires, pour la confiance que vous nous accordez.



Paul Bulcke
Président



U. Mark Schneider
Administrateur délégué

Créer de la valeur grâce à notre stratégie



Garden Gourmet Sensational Crispy Mini Filet

En 2022, nous avons continué à développer les options d'aliments à base végétale au sein de notre marque *Garden Gourmet*, comme le nouveau 2.0 *Sensational Crispy Mini Filet*.

10,8%

de croissance des produits nutritionnels abordables

7,4%

de croissance des produits haut de gamme

9,2%

de croissance organique du e-commerce

~ 22%

de rotation de portefeuille au cours de la période 2017-2022

Nestlé crée de la valeur en se concentrant constamment sur la pertinence, l'agilité opérationnelle et l'excellence d'exécution. En tant qu'entreprise, nous faisons évoluer en permanence notre offre de produits pour répondre aux besoins des consommateurs et susciter leurs préférences. Nous nous efforçons de rechercher la croissance financière de manière équilibrée, par l'innovation rapide, l'efficacité opérationnelle et l'allocation de ressources. Notre stratégie à long terme nous permet de garantir un succès constant et durable.

Good food, Good life: une approche responsable

Nous concentrons notre énergie et nos ressources là où nous pouvons faire la différence en laissant le pouvoir de l'alimentation s'exprimer pour améliorer la vie des personnes et des animaux de compagnie, préserver au mieux l'environnement et créer de la valeur pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes. Proposer de bons produits, à la fois pour les consommateurs et pour la planète, est indispensable et constitue l'avenir de notre activité. Cela nous permet d'être une force au service du bien. En conséquence, nous:

- mettons notre expertise de plus de 150 ans en matière de nutrition, de santé et de bien-être au service des personnes, des familles et des animaux de compagnie, pour leur permettre de vivre plus heureux et plus sainement;
- proposons aux consommateurs une alimentation abordable, sûre et d'excellente qualité, quel que soit leur niveau de revenu, en tirant parti de notre présence de longue date partout dans le monde;
- répondons aux besoins des consommateurs d'aujourd'hui avec des produits à la fois sains, délicieux, pratiques, permettant de gagner du temps, et respectueux de l'environnement;
- nous efforçons de conditionner et de livrer nos produits selon des méthodes sûres et soucieuses de l'environnement;
- agissons en pionniers dans les domaines de la science nutritionnelle et de l'excellence culinaire, avec des innovations de premier ordre reflétant notre créativité, notre capacité à innover et notre connaissance des consommateurs;
- améliorons nos systèmes alimentaires et proposons un plus grand choix d'aliments et de boissons d'origine végétale pour être la marque préférée des consommateurs, au fur et à mesure qu'ils diversifient leur régime alimentaire;
- nous engageons à atteindre des objectifs de durabilité ambitieux pour faire progresser la santé de notre planète, favoriser le progrès sociétal et promouvoir des systèmes alimentaires sains et durables.

Notre modèle de création de valeur à long terme s'appuie sur une croissance équilibrée du chiffre d'affaires et des

bénéfices et une meilleure rentabilité du capital. Nous créons de la valeur en nous appuyant sur trois piliers stratégiques:

- croissance soutenue par une innovation continue;
- efficacité opérationnelle;
- allocation des ressources et du capital avec rigueur en fonction de priorités claires, notamment par le biais d'acquisitions et de cessions.

Générer une croissance organique des ventes soutenue

Nous maintenons un portefeuille diversifié, à la fois en termes de régions et de catégories. Notre agilité à naviguer dans des environnements changeants et notre capacité à cultiver nos marques mondiales, régionales et locales contribuent à la performance financière à long terme. Notre objectif est de soutenir une croissance organique moyenne à un chiffre grâce à une innovation rapide, à des gains de parts de marché et à la gestion du portefeuille.

Nous sommes compétitifs dans des catégories attractives et en développement et priorisons les investissements pour rester pertinents et progresser dans chacun des segments et marchés où nous sommes présents. Nos technologies numériques nous aident à identifier les nouveaux besoins des consommateurs et les opportunités offertes par les modèles d'affaires de manière à pouvoir mettre rapidement sur le marché des innovations différenciées. Nous nous associons à nos clients dans l'ensemble de la vente au détail de manière à recentrer notre portefeuille de produits et nos stratégies de canal, en tirant parti de nos marques mondiales pour adapter les nouveaux produits aux goûts et préférences locaux.

En 2022:

- 31 de nos marques reconnues, notamment *Maggi*, *Milo* et *Nido*, ont généré un chiffre d'affaires annuel de plus de 1 milliard de CHF dans le commerce de détail.
- Nos ventes e-commerce ont représenté 15,8% du chiffre d'affaires, progressant de 9,2%, et nos dépenses de marketing numérique s'inscrivent en hausse de 55%.
- Les offres haut de gamme ont représenté environ 30% du chiffre d'affaires et s'inscrivent à un taux élevé à un chiffre.
- Les produits d'origine végétale ont généré un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard de CHF affichant une croissance organique élevée à un chiffre.
- Les marchés émergents ont représenté 42% du chiffre d'affaires, progressant de 10%.
- Les ventes de produits accessibles et abordables, dont beaucoup sont enrichis en nutriments, ont représenté environ 18% des ventes dans les marchés émergents, progressant à un taux à deux chiffres.

Nous nous concentrons sur les catégories et régions affichant des dynamiques attrayantes où Nestlé est en mesure de gagner. Depuis 2017, nous avons mené à bien ou annoncé



En 2022, Nestlé a acquis une participation majoritaire dans Orgain, un leader américain de l'alimentation biologique à base végétale, fondée sur la science et l'excellence du goût et bénéficiant d'un large attrait.

plus de 100 transactions (acquisitions et cessions) pour un chiffre d'affaires équivalant à environ 22% de celui du Groupe en 2017.

En 2022, il s'agissait notamment:

- de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Orgain, un leader américain de la nutrition végétale, avec une option d'acquisition totale d'Orgain en 2024;
- de l'acquisition de Puravida, une marque brésilienne de nutrition et de santé haut de gamme, élargissant le portefeuille de produits de santé grand public en Amérique latine;
- de l'acquisition de The Better Health Company en Nouvelle-Zélande, qui inclut la marque GO Healthy et New Zealand Health Manufacturing, élargissant ainsi le portefeuille de vitamines, minéraux et compléments de Nestlé Health Science dans la Zone AOA;
- du rachat de la marque Seattle's Best Coffee à Starbucks;
- de la formation d'un partenariat avec L Catterton pour réunir Freshly et Kettle Cuisine;
- de la cession de Gerber Good Start.

Nous prenons des mesures décisives pour remettre les activités peu performantes sur le chemin de la croissance et de la rentabilité. Nestlé a décidé d'explorer des options stratégiques pour *Palforzia*, le traitement de l'allergie aux arachides, à la suite d'une adoption plus lente que prévu par les patients et les professionnels de santé. La revue devrait s'achever au cours du premier semestre 2023. À l'avenir, Nestlé Health Science se concentrera davantage sur les produits de santé grand public et la nutrition médicale.

Nous avons formé un partenariat avec L Catterton pour réunir Freshly et Kettle Cuisine, un important fabricant d'aliments frais artisanaux destinés aux détaillants et à la restauration. L Catterton sera le propriétaire majoritaire, Nestlé détenant une participation minoritaire.

Opérer plus efficacement

Nous poursuivons nos objectifs de croissance grâce à une gestion rigoureuse des coûts, en améliorant notre efficacité opérationnelle à tous les niveaux. Combinée à la croissance des ventes, cette approche nous permet de dégager des ressources pour les réinvestir dans l'innovation produits, la construction de l'image de marque, la transformation numérique et les initiatives de durabilité, tout en créant de la valeur pour nos actionnaires. Les projets d'efficacité interne nous permettent de libérer des ressources pour des investissements en optimisant nos compétences et en améliorant l'efficacité et la rapidité de notre organisation.

Nous avons continué d'adapter notre organisation pour accroître notre agilité, notre flexibilité et notre présence numérique. Dans la production, nous avons continué d'optimiser l'empreinte de nos opérations, augmentant d'environ 6% les frais fixes des usines. Dans l'approvisionnement, la hausse de nos achats mondiaux combinée à une baisse du nombre de spécifications produit nous a aidés à réduire les coûts et la complexité. Les achats mondiaux effectués par nos trois centrales d'achat se sont élevés à 68% en 2022. Dans l'administration, nous avons continué de simplifier et standardiser les processus.

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires sur la base d'une moyenne sur cinq trimestres, notre besoin en fonds de roulement a augmenté pour atteindre 1,9% en 2022, en raison de notre décision délibérée d'augmenter temporairement les niveaux de stocks. Cette décision, prise dans le contexte d'importantes perturbations de la chaîne d'approvisionnement et de la crise de l'énergie en Europe, reflète notre détermination à assurer la continuité de l'approvisionnement.

Allouer le capital avec prudence

Nos priorités consistent à investir dans la croissance et le développement à long terme de nos affaires, tout en augmentant les rendements pour les actionnaires et en créant de la valeur partagée. Nestlé applique un modèle de création de valeur qui équilibre la croissance du bénéfice par action, les rendements compétitifs pour les actionnaires, la flexibilité pour la croissance externe et l'accès aux marchés financiers. Nous poursuivons nos investissements destinés à stimuler le développement des marques, l'innovation, la transformation numérique et la durabilité.

S'engager pour le long terme implique d'investir dans la R&D, de soutenir les marques et d'investir dans les immobilisations corporelles à l'appui d'une croissance organique rentable. Nous mettons l'accent sur les projets offrant le potentiel de bénéfices le plus élevé. Nous accélérons nos plans d'investissement pour soutenir nos catégories à croissance rapide, en particulier le café et les produits pour animaux de compagnie.

Investir dans les régions et catégories stratégiques à forte croissance



Nous faisons preuve de rigueur pour ce qui est des fusions et acquisitions afin de protéger notre ROIC. Nous disposons d'une gouvernance de projet transparente, avec des responsabilités et objectifs clairs. Les acquisitions potentielles doivent être en adéquation avec notre organisation sur les plans stratégique et culturel, et offrir des rendements financiers attrayants. Nous recherchons des moyens créatifs de structurer les transactions et de constituer des partenariats améliorant nos options stratégiques.

Nous avons démontré notre engagement à maintenir un niveau élevé de réinvestissement dans nos activités, tout en continuant d'accroître le retour sur capital pour nos actionnaires. Pour ce faire, nous augmentons notre dividende chaque année. Compte tenu de notre performance en 2022, le Conseil d'administration propose d'augmenter le dividende de 15 centimes, à 2.95 CHF par action, à verser en avril 2023. Il s'agira de la 28^e augmentation successive du dividende annuel. Au vu de notre forte génération de cash flow libre et de nos cessions d'activités, nous avons continué de reverser des liquidités excédentaires aux actionnaires via des rachats d'actions. En 2022, Nestlé a racheté 92 millions de ses actions pour un montant total de 10,6 milliards de CHF à un prix moyen de 115.36 CHF par action. Nestlé prévoit de racheter pour 20 milliards de CHF de ses actions au cours de la période 2022 à 2024.

Créer de la valeur partagée: notre façon de faire

Nous bâtissons sur la durée, agissons de manière ciblée et combinons les ressources mondiales avec le savoir-faire local pour créer de la valeur, autant pour la société que pour nos actionnaires, à une échelle significative, et ce parce que nous sommes convaincus que les affaires doivent être au service du bien commun.

Nestlé continue d'exercer ses activités en créant de la valeur partagée, comme en témoignent les progrès réalisés pour atteindre zéro émission nette, l'agriculture régénérative, les chaînes d'approvisionnement 100% sans déforestation, les emballages durables et l'amélioration de la nutrition dans notre portefeuille.



Outre les cafés emballés de Starbucks, Seattle's Best Coffee rejoindra la liste des marques de café de Nestlé très appréciées aux Etats-Unis, incluant Nescafé, Nespresso et Blue Bottle.

Libérer la force des aliments par l'innovation



Nespresso

Les consommateurs ont maintenant le choix entre les capsules en aluminium totalement recyclables et les capsules compostables en papier.

1,7

milliard de CHF investis annuellement dans la R&D

4100

collaborateurs de R&D dans le monde

23

sites de R&D dans le monde

2

nouveaux domaines prioritaires (Nestlé Institute of Agricultural Sciences et R&D Latin America)

L'alimentation offre aux personnes et aux animaux de compagnie les nutriments essentiels à leur santé, de façon savoureuse et agréable. Elle est un pilier essentiel des cultures, rassemble les gens, soutient l'économie et influence la santé de la planète. Chez Nestlé, notre organisation de R&D nous permet d'innover résolument pour libérer la force des aliments et offrir des produits savoureux, nutritifs, abordables et durables, aujourd'hui et pour les générations futures.

Nos capacités d'innovation

Nous renforçons en permanence nos capacités d'innovation afin de fournir des produits répondant à l'évolution des besoins des consommateurs, tout en réduisant notre empreinte carbone et en contribuant à la croissance de l'Entreprise. En 2022, nous sommes parvenus à maintenir le même temps de mise sur le marché qu'en 2021, malgré l'environnement difficile.

Grâce à nos centres régionaux de R&D en Afrique, en Chine, en Inde et en Asie du Sud-Est, nous innovons plus près des personnes que nous servons avec agilité. Nous avons récemment inauguré un nouveau centre régional de R&D pour l'Amérique latine à Santiago (Chili), nous permettant d'innover pour les consommateurs de la région, tout en exploitant nos capacités scientifiques et technologiques mondiales pour proposer des produits savoureux, nutritifs, abordables et durables.

Nous exploitons également de nouveaux outils d'innovation pour accroître la rapidité, l'efficacité et la prise de décision, et proposer des solutions révolutionnaires. Au moyen d'algorithmes sophistiqués, nous collectons des informations sur les tendances, les ingrédients, les saveurs et les avantages pour la santé pour créer virtuellement et tester rapidement des concepts avant

de les affiner pour le lancement. Grâce à ces outils, nous avons lancé les mélanges de café *Nescafé Dalgona* et les compléments probiotiques pour adultes *Nesvita* en Chine. Nous explorons également l'utilisation de l'intelligence artificielle et de la science des données pour trouver le bon équilibre entre goût, nutrition, durabilité et coût abordable dans un environnement d'innovation de plus en plus complexe.

Pour passer de l'idée au lancement en six mois (avec de nouveaux sites au Chili, en Chine, en Inde et à Arlington, en Virginie, aux Etats-Unis), nous disposons désormais de quatorze Accélérateurs R+D. Depuis 2019, l'initiative Accélérateur a compté plus de 300 participants, avec 150 nouveaux produits dans 20 pays.

Grâce à une approche «test-and-learn» et à une collaboration étroite avec les détaillants, nous développons et pilotons rapidement de nouveaux concepts avant d'investir dans un lancement à grande échelle. Après un test pilote réussi sur *KitKat V*, nous avons lancé le chocolat végétal sur 15 marchés européens.

Des solutions nutritionnelles à tous les stades de la vie

Nous développons des innovations qui s'appuient sur la science à tous les stades de la vie, pour les personnes et les animaux de compagnie. De récentes recherches ont montré que *Nutrilearn Connect*, un mélange unique de nutriments, augmente la myélinisation du cerveau, un processus vital pour la cognition et le développement moteur pendant la petite enfance. Un premier lancement a ainsi pu avoir lieu à Hong-Kong et en Chine sous la marque *Wyeth S-26 Ultima*. Nous avons également poursuivi le déploiement dans 20 marchés de la préparation pour nourrissons contenant cinq HMO pour favoriser la santé intestinale et l'immunité.

Pour répondre aux besoins nutritionnels uniques des tout-petits, nous avons introduit les céréales *Gerber Powerblend* en Chine et en Inde. Elles contiennent divers groupes d'aliments: des céréales complètes, des légumineuses, du lait et des fruits pour soutenir l'immunité, le développement du cerveau et le microbiome intestinal.

Offrir des solutions aux personnes ayant des besoins de santé spécifiques est aussi pour nous une priorité. Pour aider les femmes pendant et après la grossesse et l'allaitement, nous avons lancé une gamme de multivitamines et de compléments *Materna* en Amérique latine et en Europe.



Notre nouveau centre régional de R&D pour l'Amérique latine à Santiago (Chili) nous permet d'innover dans des produits savoureux, nutritifs, abordables et durables, très pertinents pour les consommateurs locaux.



Les scientifiques du Nestlé Institute of Agricultural Sciences passent au crible les solutions agricoles fondées sur la science et évaluent leur potentiel de réduction de l'empreinte écologique des principales matières premières agricoles.

Basée sur la fermentation, elle réduit considérablement le sucre dans le malt et le lait, tout en générant des fibres prébiotiques. Nous avons introduit *Milo* à faible teneur en sucre en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Océanie. D'autres catégories de produits et d'autres régions suivront.

Inventer des produits à base végétale pionniers

Notre expertise dans les domaines des protéines, de la nutrition, des sciences végétales et de l'art culinaire nous permet de développer

des produits à base végétale savoureux, nutritifs et durables pour toutes les marques, catégories, formats et régions. Il s'agit notamment de *Milo* à base de soja en Thaïlande, du yaourt à base végétale contenant des probiotiques *Nestlé Veggie* au Chili, de *Garden Gourmet Schnitzel* en Europe, de *Garden Gourmet Voie Gras*, une alternative au foie gras, en Espagne et en Suisse, et de la gamme d'aliments et de collations biologiques pour les tout-petits *Gerber Plant-tastic* aux Etats-Unis et en Europe.

Recherche active de nouvelles technologies

La transition vers des systèmes alimentaires régénérateurs exige de changer la façon dont les matières premières agricoles sont produites et achetées. Nous avons créé le Nestlé Institute of Agricultural Sciences pour appliquer l'agronomie et identifier les technologies les plus prometteuses. Composante de notre organisation mondiale de recherche en Suisse, l'Institut inclut une unité de sciences végétales en France et des fermes d'expérimentation sur le cacao, le café et les produits laitiers en Equateur, en Côte d'Ivoire, en Thaïlande et en Suisse.

Des technologies émergentes sont également étudiées avec des start-up, comme le projet pilote portant sur des boissons à base de protéines de lait non animales via notre Accélérateur R+D américain. Grâce à une fermentation de précision, les produits sont fabriqués avec des protéines non animales de la start-up Perfect Day, identiques aux protéines de lactosérum du lait de vache, sans compromettre la nutrition et le goût. Nous explorons également des options savoureuses de viande de culture, nutritive et durable avec la start-up Future Meat Technologies.

Aux Etats-Unis, nous avons développé une gamme de formules d'alimentation par sonde standard à base végétale *Compleat* pour soutenir la santé digestive, l'augmentation des besoins énergétiques ou la diminution des besoins en liquides chez les patients âgés de 1 à 13 ans. En Chine, nous avons lancé *Yiyang*, un lait en poudre à base d'extrait de feuille de mûrier, un ingrédient traditionnel chinois, pour aider les personnes de plus de 45 ans à gérer leur glycémie.

Pour les chats et les chiens, nous avons lancé les compléments *Purina Pro Plan*, sous plusieurs formes, telles que des huiles, des poudres et des comprimés, pour favoriser la mobilité, l'immunité, la vitalité, la santé de la peau et du pelage.

Elargir l'accès à une nutrition abordable

Chacun a droit à une alimentation adéquate et nutritive, y compris des protéines de haute qualité. En Amérique latine, sous la marque *Malher*, nous avons piloté un mélange de protéines végétales en poudre, stables en rayon, pour compléter les plats à base d'œufs d'une manière nutritive et abordable. Pour les œufs brouillés, les omelettes et les pâtes à frire, le produit à base de soja *Huevo Más* peut remplacer une partie des œufs à moindre coût, mais avec autant de protéines et moins de calories, de cholestérol et de graisses saturées.

Nos scientifiques ont mis au point une nouvelle source de fer adaptée aux produits laitiers et trois fois plus absorbée que les sources existantes. Elle a été utilisée pour la première fois dans *Bunyard Iron+*, une boisson à base de lait abordable pour lutter contre la carence en fer infantile au Pakistan. D'autres produits suivront.

Une technologie révolutionnaire pour la réduction du sucre

Proposer des choix plus sains dans une alimentation équilibrée est pour nous une priorité. Notre nouvelle technologie exclusive permet de réduire la teneur en sucre des principaux ingrédients, sans incidence sur le goût ou la texture, pour différents types de produits.

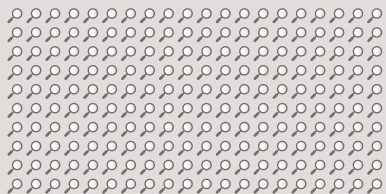
Perfectionner les systèmes de **café**



Nous créons de nouveaux systèmes offrant aux consommateurs la tasse de café idéale, de manière durable. Ce travail est mené par les experts en R&D du Nestlé System Technology Center en Suisse.

Neo, un nouveau système d'avant-garde pour Nescafé Dolce Gusto lancé pour la première fois au Brésil, offre aux amateurs de café la meilleure expérience durable de coffee-shop-at-home. Il est doté de la technologie exclusive SmartBrew qui combine trois méthodes d'infusion. Les consommateurs peuvent ainsi déguster des espressos, des americanos dignes d'un coffee-shop et des cafés de type filtre de haute qualité

EN CHIFFRES



Plus de **200** nouvelles structures de matériaux testées pour mettre au point la dosette à base de papier Neo

avec une seule et même machine. Sa nouvelle gamme de dosettes en papier compostables offre un café de haute qualité avec 70% d'emballages en moins par rapport aux capsules actuelles.

Pour les amateurs de Nespresso, nous avons développé une nouvelle gamme de capsules compostables à base de papier, rétro-compatibles avec les machines Nespresso Original, qui feront l'objet de lancements pilotes en France et en Suisse en 2023.

Grâce à des recherches approfondies, le Nestlé System Technology Center a mis au point des dosettes et des capsules en papier, en collaboration avec le Nestlé Institute of Packaging Sciences, afin de garantir que l'emballage protège le café et préserve son goût et sa qualité pendant l'extraction.

Parmi les autres systèmes novateurs lancés, citons Nespresso Vertuo Pop, la machine à café la plus intelligente, la plus petite, la plus optimisée et la plus accessible qui soit, fabriquée à partir de 35% de plastique recyclé. Ces nouveaux systèmes répondent aux attentes des amateurs de café les plus passionnés d'aujourd'hui et représentent l'avenir à long terme de la catégorie.



Le nouveau Nescafé Dolce Gusto Neo breveté, avec ses dosettes en papier compostables et sa technologie SmartBrew exclusive, a été perfectionné pendant cinq ans au Nestlé System Technology Center en Suisse.

NOS VOIX

«Lorsque nous développons un nouveau système, nous devons harmoniser ses trois éléments clés pour obtenir un résultat en tasse parfait: le produit, son emballage et la machine.»



Julia Lauricella
Head of Nestlé
System Technology
Center
Suisse

Création de valeur partagée



Golden Morn

Notre marque de céréales *Golden Morn* au Nigeria contient plus de 50% de céréales complètes, est enrichie en nutriments essentiels tels que la vitamine A et le fer, et est principalement fabriquée à partir d'ingrédients d'origine locale, par des Nigériens, pour des Nigériens.

6,4 millions de tonnes
de réduction d'émissions de gaz à effet
de serre (éq. CO₂) par rapport au maintien
du statu quo

99,1%
des chaînes d'approvisionnement déclarées
évaluées sans déforestation

10,5%
de plastique vierge en moins
dans nos emballages depuis 2018

30,2%
de femmes aux 200 postes
de direction les plus élevés



La gamme *Uncle Tobys Oat Milk* en Australie est composée à 100% d'avoine australienne et bénéficie d'un score Health Star Rating de 4 sur 5.



La raison d'être de Nestlé «Nous croyons en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui, ainsi que celle des générations futures» nous engage à exercer un impact positif sur les personnes, sur les animaux de compagnie et sur la planète, maintenant et à l'avenir. Nous soutenons une transition équitable vers des systèmes alimentaires régénératifs capables de nourrir le monde.

Comprendre les thèmes qui comptent pour nous

Pour refléter l'évolution des tendances et des priorités des parties prenantes, nous effectuons une évaluation régulière de la pertinence pour identifier les domaines où Nestlé a le plus d'impact sur la société et l'environnement, ainsi que les impacts essentiels à notre succès. En 2022, nous avons collaboré avec un tiers indépendant pour interroger 55 parties prenantes internes et externes pour cette évaluation.

Sur la base de ces réponses, nous avons identifié les thèmes critiques pour notre Entreprise et nos parties

prenantes, y compris les principaux changements depuis notre dernière évaluation. Les thèmes les mieux notés sont couverts dans cette section: qualité et sécurité des produits, santé et nutrition, émissions de gaz à effet de serre, gestion du cycle de vie des emballages, gestion de l'eau, impacts écologiques et impacts environnementaux et sociaux de notre chaîne d'approvisionnement. Ces thèmes et tous les autres thèmes importants, de même que les résultats de l'évaluation, sont traités en détail dans notre *Creating Shared Value and Sustainability Report*.

Amélioration de la nutrition et de l'étiquetage

Nous voulons des aliments savoureux, nutritifs, durables, accessibles et abordables pour tous, à toutes les étapes de la vie. Notre vaste portefeuille s'étend des boissons et des solutions de repas aux confiseries et aux produits nutritionnels de santé. Nous améliorons le profil nutritionnel de nos produits en ajoutant davantage de céréales complètes, de protéines et de fibres et en réduisant les sucres, le sodium et les graisses saturées, sans compromettre le goût. En 2022, nous avons mis à jour nos systèmes et nos politiques afin d'améliorer encore la qualité sanitaire et gustative de nos produits.

Garantir la transparence des informations sur nos produits est essentiel pour conserver la confiance des consommateurs. En 2022, pour la première fois, notre portefeuille mondial a été passé au crible du Health Star Rating (HSR), un système de profilage des nutriments utilisé par l'Access to Nutrition Initiative et figurant sur le devant de l'emballage dans certains pays. Nous fournissons aussi des rapports ciblés sur des produits nutritionnels spécialisés, tels que les aliments pour nourrissons et la nutrition médicale, qui ne sont pas couverts par le système HSR.

NOTES SÉLECTIONNÉES POUR 2022



* Les marques comptant pour environ 10% des ventes nettes de Nestlé sont certifiées B Corp.

Nestlé est la première société à communiquer la valeur nutritionnelle de l'ensemble de son portefeuille, qui va des friandises occasionnelles à la nutrition spécialisée, en passant par les aliments et boissons nutritifs du quotidien.

En outre, par souci de transparence quant à la composition nutritionnelle de nos produits, nous maintiendrons l'étiquetage nutritionnel local, tels que le Nutri-Score, sur le devant des emballages. Dans notre *Creating Shared Value and Sustainability Report*, nous mentionnons la valeur nutritionnelle de nos portefeuilles locaux dans treize pays, sur la base des systèmes d'étiquetage sur le devant de l'emballage approuvés par les autorités. Cette transparence va dans le sens des efforts de Nestlé pour développer et élargir ses segments de nutrition, comme les produits à base végétale, les produits pour enfants et les produits pour vieillir en bonne santé.

La valeur nutritionnelle de notre portefeuille *

	Hors produits pour animaux de compagnie (79% du chiffre d'affaires net *)	Y compris les produits pour animaux de compagnie (97% du chiffre d'affaires net *)
Chiffre d'affaires net provenant des produits ayant un Health Star Rating de:		
HSR inférieur à 1,5	21%	17%
HSR égal ou supérieur à 1,5 et inférieur à 3,5	22%	18%
HSR égal ou supérieur à 3,5	37%	30%
Chiffre d'affaires net provenant de produits de nutrition spécialisée pour lesquels le HSR n'est pas appliqué:		
Nutrition spécialisée	20%	35%

* A l'exclusion des produits qui ne sont pas des produits alimentaires ou des boissons destinés à la consommation, et certaines acquisitions récentes.

Accès à des produits alimentaires essentiels abordables

L'accès aux produits et leur caractère abordable sont plus importants que jamais, au vu de l'instabilité

sociale et économique et des contraintes pesant sur l'approvisionnement. Nestlé reste déterminée à fournir des produits essentiels dans les marchés du monde entier.

Nous continuons également de proposer une large gamme de produits abordables et enrichis en micronutriments, totalisant 129,2 milliards de portions en 2022. Citons comme nouvelles offres *Bunyad Iron+* au Pakistan et l'expansion dans la région ESAR (Nestlé East and Southern African Region) de *Nestlé Everyday*, un lait en poudre abordable, allégé en graisses, enrichi d'ingrédients locaux contenant du calcium, du fer, des vitamines et du zinc.

Commercialisation responsable de nos produits

La publicité sur nos produits respecte des directives strictes, notamment en ce qui concerne notre communication adressée aux enfants et notre promotion des substituts du lait maternel. En 2022, nous avons annoncé notre intention de modifier notre Politique de marketing à destination des enfants en nous engageant à ne pas faire la promotion de confiseries, glaces ou boissons à base d'eau avec des sucres ajoutés auprès d'enfants de moins de 16 ans, répondant ainsi à la norme la plus stricte du secteur. En 2022, nous avons également annoncé notre intention de modifier notre Politique de marketing responsable concernant les substituts du lait maternel en nous engageant unilatéralement à cesser la promotion du lait infantile dans le monde entier pour les nourrissons de 0 à 6 mois.

Qualité des produits et sécurité alimentaire

Garantir aux consommateurs la qualité et la sécurité est la priorité n° 1 de Nestlé. Elle s'applique à l'ensemble de notre portefeuille, des aliments et boissons jusqu'aux systèmes et services. L'assurance qualité et la sécurité des produits constituent l'un des *Principes de conduite des affaires* de Nestlé, tandis que notre politique en matière de qualité guide nos actions dans ce domaine. Notre système mondial de gestion de la qualité, audité de manière indépendante, est



Contribuant à la lutte contre les carences, *Bear Brand* adapte l'enrichissement de ses produits en micronutriments aux carences nutritionnelles de chacun de ses marchés.

Notre alignement sur le Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat

Gouvernance	
Supervision du Conseil d'administration	La supervision des risques et des opportunités liés au climat est intégrée au plus haut niveau. Le Conseil d'administration supervise les questions liées au climat et surveille les progrès accomplis par rapport aux objectifs. Le Comité de durabilité du Conseil examine l'agenda de Nestlé en matière de développement durable et le Comité de contrôle s'assure de l'exactitude des rapports.
Rôle de la Direction	La Direction du Groupe est responsable de l'exécution des stratégies en matière de durabilité, y compris notre <i>Feuille de route zéro émissions nettes</i> , par l'intermédiaire d'un Conseil de durabilité et ESG. Au niveau opérationnel, une Unité stratégie et déploiement ESG pilote la mise en œuvre.
Stratégie	
Risques et opportunités liés au climat	Nous considérons le changement climatique comme un risque pertinent pour Nestlé. Au sein du «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework», nous effectuons une évaluation annuelle des risques liés au climat et examinons la stratégie et les plans visant à les atténuer. Nous évaluons les risques financiers associés au moyen d'une méthode d'actualisation des flux de trésorerie.
Impacts des risques et opportunités liés au climat	Notre évaluation établit:
Résilience de la stratégie de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Les risques liés à la transition</i>: nous avons évalué les risques liés à la transition à l'horizon 2030, sur la base de niveaux d'exposition à des émissions faibles, moyennes et élevées. Les résultats de la modélisation montrent un certain degré d'exposition, mais notre <i>Feuille de route zéro émissions nettes</i> pourrait le réduire de moitié. – <i>Les risques physiques</i>: les changements de température et les phénomènes météo extrêmes peuvent affecter la qualité et la disponibilité des matières premières en raison de rendements plus faibles et fluctuants et modifier les régions propices à la culture. Pour les ingrédients couvrant ~90% de nos dépenses, nous avons évalué l'exposition jusqu'en 2040, sur la base d'une augmentation probable de la température mondiale de 1,5 °C. Pour nos matières premières clés (cacao, café, produits laitiers et huile de palme), nous décrivons les mesures d'atténuation.
Gestion des risques	
Processus d'identification et d'évaluation des risques liés au climat	Avec un accès direct à plus de 500 000 agriculteurs, Nestlé est bien placée pour déployer des solutions basées sur la nature en vue d'une production alimentaire moins gourmande en ressources et plus résiliente. Le <i>Nescafé Plan 2030</i> , qui vise à favoriser l'agriculture régénérative, à réduire les émissions de GES et à améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs, en est un bon exemple.
Processus de gestion des risques liés au climat	
Intégration dans la gestion globale des risques de l'organisation	
Paramètres et objectifs	
Paramètres utilisés pour évaluer les risques et les opportunités liés au climat	En sus des indicateurs publiés l'année dernière, nous avons ajouté en 2022 le pourcentage des matières premières clés provenant de l'agriculture régénérative comme composante majeure de notre <i>Feuille de route zéro émissions nettes</i> pour accroître la résilience climatique.
Emissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1, 2 et 3	En 2022, 70% du carbone évité provenait d'interventions concernant l'approvisionnement en matières premières et 30% d'autres gains d'efficacité dans la chaîne de valeur et de catégories de produits innovants. Cela démontre notre capacité à atténuer les risques climatiques et à saisir les opportunités.
Objectifs utilisés pour gérer les risques, les opportunités et les performances liés au climat	Nous révisons chaque année notre feuille de route pour atteindre les réductions d'émissions de GES prévues pour 2025 et 2030, vérifiant que nos activités nous maintiennent sur notre trajectoire pour atteindre zéro émission nette et contribuent à atténuer les risques climatiques et à nous y adapter dans l'ensemble de notre chaîne de valeur.

notre plateforme pour garantir la sécurité alimentaire et le respect des normes de qualité conformément aux lois et aux exigences réglementaires, aux normes ISO et à nos propres normes internes.

Nous avons révisé en profondeur notre gestion de la qualité en 2022, en renforçant notre culture de la qualité et de la sécurité alimentaire, et en améliorant les compétences, en réalisant des tests plus fréquents et ciblés, en améliorant la vérification et l'utilisation des données pour prévoir et détecter les incidents.

Notre trajectoire vers zéro émission nette

En 2022, nos émissions de gaz à effet de serre (GES) sont restées découplées de la croissance de la Société. Nous avons en effet augmenté nos revenus et diminué nos émissions absolues. Nos émissions de GES de scope 1, 2 et 3 dans les limites de notre *Feuille de route zéro émissions nettes* ont été réduites de 6,4 millions de tonnes par rapport au maintien du statu quo. Ces émissions ont chuté en deçà de notre niveau de référence de 2018 pour la première fois depuis la création de notre feuille de route, malgré la croissance de nos revenus sur cette même période de quatre ans. Les réductions des émissions sont le résultat d'un large éventail d'initiatives dans nos chaînes d'approvisionnement agricoles, ainsi que dans nos usines.

Outre ces réductions, nous sommes parvenus à éliminer 4,3 millions de tonnes de GES grâce à des solutions basées sur la nature qui transfèrent les GES de l'atmosphère vers

les puits de carbone. Ces éliminations ont lieu au sein de notre chaîne d'approvisionnement et dans les milieux d'où proviennent nos matières premières. Elles contribuent à restaurer les forêts, les zones humides, les tourbières, et à améliorer la gestion des terres.

Nous sommes fiers de nos progrès, mais nous savons qu'il reste beaucoup à faire pour réduire les émissions absolues et atteindre zéro émission nette d'ici 2050. Nous adaptons constamment notre approche en fonction des enseignements tirés. Beaucoup de nos activités de réduction et d'élimination des émissions mettront du temps à être mises en œuvre, mais nous restons convaincus qu'elles offriront des résultats rapides qui nous permettront de garder le cap. Notre engagement à aider les agriculteurs dans une transition équitable vers une agriculture régénérative est conforme à notre programme lié au climat.

Progrès accomplis dans notre engagement contre la déforestation

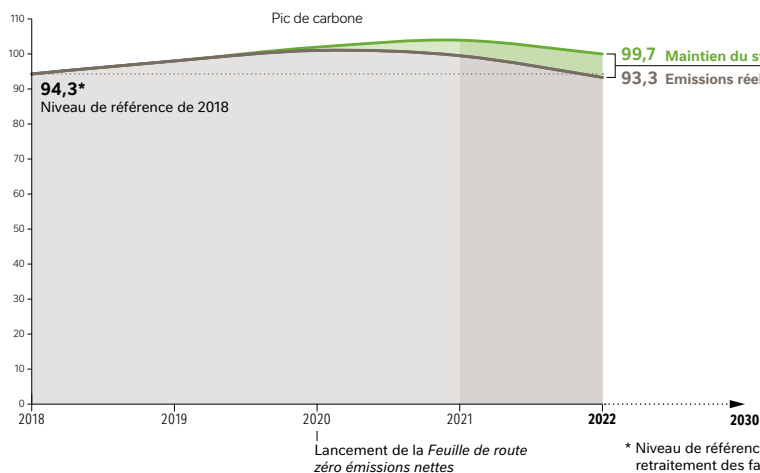
En 2010, Nestlé a été l'une des premières sociétés à s'engager à mettre fin à la déforestation dans ses chaînes d'approvisionnement. Fin 2022, 99,1% de nos chaînes d'approvisionnement primaires pour la viande, l'huile de palme, la pâte à papier, le soja et le sucre ont été évaluées et déclarées exemptes de déforestation.

Par expérience, nous savons que les dernières marches sont les plus difficiles à gravir en raison du volume



Notre usine d'eau embouteillée *Henniez* en Suisse produit de l'énergie renouvelable en collectant et en brûlant le fumier du bétail local dans une usine de biogaz, ainsi que le marc de café de *Nespresso*.

Progrès accomplis sur notre feuille de route pour atteindre une réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025, une réduction de 50% d'ici 2030 et zéro émission nette d'ici 2050
Niveau de référence de 2018 (en millions de tonnes d'éq. CO₂)



6,4

millions de tonnes d'éq. CO₂ réduites par rapport au maintien du statu quo

- 68% Approvisionnement en ingrédients
- 28% Fabrication
- 4% Emballages



* Niveau de référence retraité pour tenir compte des acquisitions, cessions, retraitement des facteurs d'émission et ajustement du champ d'application

provenant de milliers de petits exploitants qui ont besoin d'une assistance technique personnalisée au niveau local. Nous restons concentrés sur la réalisation de notre engagement contre la déforestation.

Notre vision de l'emballage et de la circularité

Notre objectif est qu'aucun de nos emballages, y compris le plastique, ne finisse dans une décharge ou comme détrit. Comme pour le carbone, nous avons dépassé le pic des plastiques vierges, réduisant le volume utilisé malgré la croissance de nos activités.

Notre stratégie soutient notre vision qui couvre à la fois la conception des produits et les systèmes d'infrastructure. En réduisant les emballages inutiles, en concevant de meilleurs emballages pour les systèmes de réutilisation et de recyclage, en modélisant des systèmes de collecte équitables et en soutenant une bonne réglementation, nous soutenons la transition vers un avenir sans déchets dans les décharges ou dans la nature.

En tant que signataire de l'Ellen MacArthur Foundation Global Commitment, notre objectif est de faire en sorte que 100% de nos emballages soient conçus pour être acceptés dans les systèmes de recyclage. D'ici 2025, plus de 95% de nos emballages seront conçus pour être recyclés. Nous sommes en passe de réduire d'un tiers notre utilisation de plastiques vierges d'ici 2025 par rapport aux niveaux de 2018: fin 2022, nous avons réduit notre utilisation de plastiques vierges de 10,5%.

Les systèmes de réutilisation et de recharge sont également importants. Nous avons mené plus de 20 projets pilotes



En France, nous avons lancé un projet pilote avec Carrefour pour tester de nouvelles solutions rechargeables pour Nescafé, des confiseries et des aliments pour animaux de compagnie dans les rayons de vrac de deux hypermarchés.



Des capteurs d'humidité et de niveau de stress des plantes aident les agriculteurs à savoir quand irriguer, à quelle fréquence et avec quelle quantité d'eau.

de réutilisation des emballages dans 12 pays, à travers des produits de notre activité Nestlé Waters et avec des partenaires tels que Loop, Aldo et Carrefour. Cependant, nous reconnaissons que cela n'est pas suffisant et nous travaillerons avec nos partenaires du commerce de détail pour développer les systèmes de réutilisation et de recharge.

Nous préconisons une réglementation bien planifiée permettant le déploiement de systèmes de collecte, de tri, de réutilisation et de recyclage. Nous soutenons les réglementations telles que la responsabilité élargie des producteurs et les systèmes de consigne. Nous soutenons aussi résolument les négociations menées par les Nations Unies en vue d'un traité mondial sur les plastiques ambitieux mettant fin de façon juridiquement contraignante à la pollution par les plastiques.

Promouvoir une production durable

Outre nos propres actions, nous devons favoriser les changements à larges échelles tout au long de notre chaîne d'approvisionnement si nous voulons soutenir une transition juste vers des systèmes alimentaires régénérateurs.

Nous entendons atténuer les impacts environnementaux et sociaux de 14 matières premières prioritaires en évaluant la durabilité de leur production. Produire de manière durable implique de connaître l'origine des matières premières et de vérifier la conformité de la production à nos exigences environnementales et sociales. Les 14 matières premières prioritaires sont les céréales, le cacao, la noix de coco, le

Le nouveau Nestlé Agriculture Framework a pour but d'aider nos experts en agriculture et en approvisionnement et nos fournisseurs à comprendre et appliquer notre modèle d'agriculture régénérative.





La réduction des GES des produits laitiers étant essentielle aux ambitions climatiques de Nestlé, nous envisageons d'optimiser l'alimentation des vaches, la gestion du fumier, la couverture des pâturages et l'utilisation des énergies renouvelables, entre autres.

Nestlé élabore des plans d'action pour les onze enjeux des droits humains les plus pertinents pour ses activités et ses parties prenantes, publiant le plan d'action «Data Protection and Privacy» en mars 2022.



café, les produits laitiers, le poisson et les fruits de mer, les noix, la viande, la volaille et les œufs, l'huile de palme, la pâte à papier, le soja, les épices, le sucre et les légumes. Nous avons fixé des exigences environnementales et sociales spécifiques pour chaque matière première. Nous souhaitons que 100% de ces matières premières soient produites de manière durable d'ici fin 2030.

Faire progresser l'agriculture régénérative

Nous aidons les agriculteurs de notre chaîne d'approvisionnement à adopter des pratiques d'agriculture régénérative. L'agriculture régénérative est une approche visant à améliorer la santé et la fertilité des sols, à protéger et à renforcer la biodiversité, et à préserver les ressources en eau. Cette approche est essentielle pour atteindre zéro émission nette, car l'agriculture est responsable de la majorité de nos émissions de GES et un sol et une biomasse sains capturent davantage de carbone.

En 2022, nous avons publié le Nestlé Agriculture Framework, présentant notre vision de l'agriculture en tant qu'élément central de systèmes alimentaires plus régénératifs. Ce cadre contient des principes et des techniques communs qui peuvent être développés pour des cultures spécifiques. Mais surtout, les agriculteurs sont au centre de notre modèle. Lorsque l'introduction de l'agriculture régénérative génère des risques ou des coûts initiaux pour les petits exploitants, nous offrons une assistance technique, collaborative ou financière pour permettre une transition équitable. Notre

Nescafé Plan 2030 et notre «Income Accelerator Program» pour les familles de cultivateurs de cacao sont des exemples de notre soutien aux agriculteurs.

Nous avons également créé le Nestlé Institute of Agricultural Sciences, un nouveau centre qui s'appuie sur notre expertise agricole existante et qui s'attache à traduire les nouvelles sciences agricoles en applications concrètes, en identifiant des technologies agricoles prometteuses, notamment autour des sciences végétales, du bétail laitier et des systèmes agricoles.

Respect des droits humains

Les systèmes alimentaires régénératifs placent l'humain au centre. En respectant et en faisant progresser les droits humains dans notre chaîne de valeur, nous contribuons à la fondation d'un avenir résilient pour notre planète et ses habitants. En 2021, nous avons défini notre approche et les grands enjeux relatifs aux droits humains dans le cadre d'un nouveau «Human Rights Framework and Roadmap».

En 2022, nous avons publié notre plan d'action «Data Protection and Privacy». En 2023, nous publierons les

plans d'action restants pour chacun de ces grands enjeux, décrivant les actions prévues, l'effort collectif nécessaire pour s'attaquer aux causes profondes et les indicateurs clés pour en mesurer l'efficacité. Notre cadre et nos plans d'action nous aideront à protéger avant tout les personnes et à garder un temps d'avance sur la nouvelle législation concernant la due diligence en matière de droits humains, là où nous opérons.

Créer des opportunités pour les jeunes

Dans le cadre de notre initiative *Nestlé Needs YOUth*, nous avons regroupé en août toutes nos initiatives en matière d'innovation pour la jeunesse sur la «Nestlé Youth Entrepreneurship Platform» (YEP). Cette plateforme soutient les jeunes innovateurs et entrepreneurs souhaitant acquérir de nouvelles connaissances et compétences, tester une idée ou développer leur entreprise dans des domaines allant des sciences et technologies alimentaires au développement de produits et de services, en passant par l'emballage durable et l'agriculture régénérative. Nestlé a donné accès à 1,7 million d'opportunités économiques pour les jeunes en 2022, portant le total depuis 2017 à 5,6 millions.



La «Nestlé Youth Entrepreneurship Platform» est un guichet unique où les jeunes peuvent accéder à des connaissances et à des installations, telles que nos centres technologiques et notre réseau international d'Accélérateurs R+D.



Contribuer à améliorer les revenus des agriculteurs



Notre «Income Accelerator Program» vise à améliorer les moyens de subsistance des producteurs de cacao et à s'attaquer aux causes profondes du travail des enfants, tout en favorisant des pratiques agricoles durables.

La pauvreté est la principale cause du travail des enfants dans les exploitations cacaoyères. S'appuyant sur plus de dix ans d'expérience avec notre *Nestlé Cocoa Plan* et notre Child Labor Monitoring and Remediation System, cette approche innovante encourage les familles de cultivateurs de cacao à opérer des changements durables leur permettant de se rapprocher d'un revenu décent.

Grâce à l'accélérateur, nous versons des primes en espèces directement aux



Nous prévoyons d'étendre ce programme à toutes les familles de cultivateurs de cacao de notre chaîne d'approvisionnement mondiale d'ici 2030.

familles de producteurs pour financer des activités telles que l'élagage visant à augmenter la productivité des cultures, la plantation d'arbres d'ombrage pour renforcer la résistance au climat, des cultures supplémentaires ou l'élevage de bétail pour diversifier les revenus, et la scolarisation des enfants. Nos fournisseurs envoient les paiements quand les dépenses sont généralement élevées, par ex. en période de rentrée scolaire. Nous aidons également les agriculteurs et les femmes au sein des familles à accéder à la formation et aux ressources nécessaires pour effectuer ces changements.

Afin de permettre ces paiements et d'apporter un changement durable, nous procédons à une séparation de notre approvisionnement en cacao, qui est ainsi traçable du cultivateur jusqu'à notre usine.

Le «Income Accelerator Program» élargi à 10 000 familles supplémentaires un projet pilote mené avec succès auprès de 1000 agriculteurs en Côte d'Ivoire. Nous évaluerons les résultats, en les adaptant au besoin, avant d'étendre le programme à l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement mondiale du cacao d'ici 2030.

NOS VOIX

«Cela me motive de voir des agriculteurs convaincus des avantages: plus de 90% entendent poursuivre l'élagage et certains ont même déjà élagué le reste de leur parcelle.»



Luc Affoli N'Guessan Toussaint
Income Accelerator
Project Manager
Côte d'Ivoire

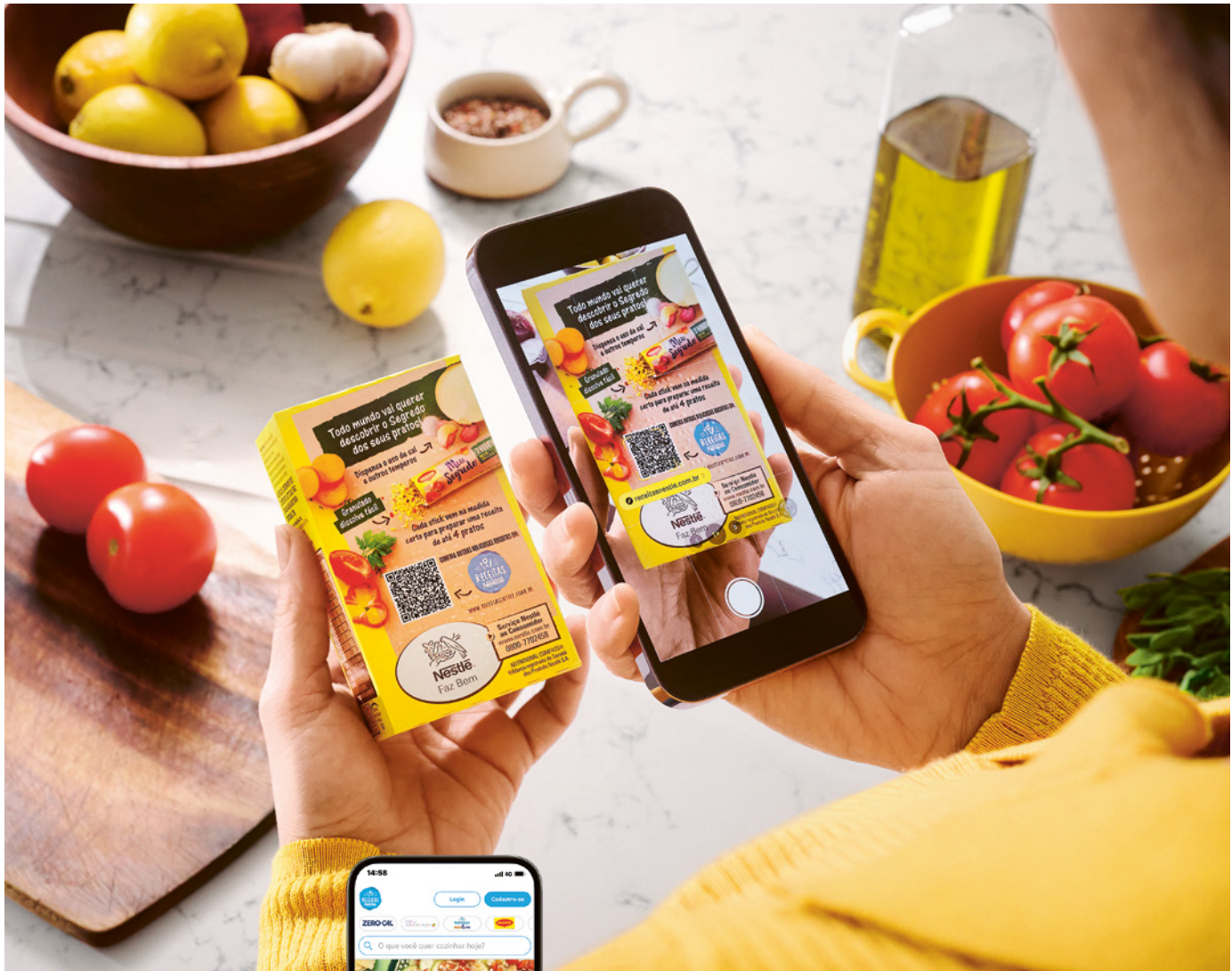
EN CHIFFRES



500 CHF

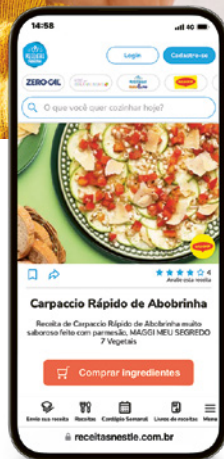
Montant que les familles peuvent gagner annuellement au cours des deux premières années

Accélérer la numérisation par les données



Maggi Meu Segredo

Nous créons des écosystèmes culinaires afin de dialoguer avec nos consommateurs tout au long de leur parcours, de l'inspiration de la recette à l'expérience d'achat. Sur des plateformes telles que *Receitas Nestlé*, ceux-ci trouvent facilement de l'inspiration et des services en ligne ou en magasin grâce aux codes QR.

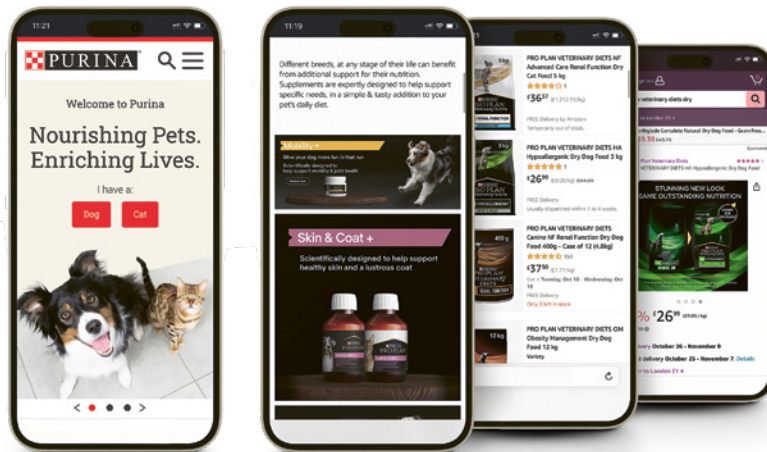


55%
des dépenses médias
totales ont été réalisées
dans le domaine digital

275 millions
d'enregistrements de données
de 1^{re} partie

15,8%
de ventes par le biais
du e-commerce

150
usines connectées



Les sites web des détaillants, les applications et les plateformes de vente directe offrent à nos consommateurs une vitrine pour dialoguer avec nos marques. Le suivi et les constantes améliorations à grande échelle nous aident à améliorer continuellement la qualité, l'expérience des consommateurs et les ventes.

Les consommateurs souhaitent accéder aux biens et aux services sur tous les canaux. Ils attendent des marques qu'elles établissent un lien direct avec eux et qu'elles mettent rapidement de nouveaux produits sur le marché. De plus, ils souhaitent une transparence totale sur la fabrication de leurs produits. Pour répondre à ces demandes et stimuler la croissance, nous accélérons notre transformation numérique axée sur les données.

Accélération du e-commerce

En 2021, nous avons lancé l'initiative d'accélération du e-commerce, à travers des plans d'action détaillés par marché. En 2022, notre principal objectif était de mettre en œuvre ces plans afin d'améliorer les performances du e-commerce dans tous les marchés et toutes les catégories.

En 2025, notre ambition de réaliser 25% des ventes en ligne aura un impact sur l'ensemble des marchés, marques et rôles. A ce titre, le renforcement des compétences en e-commerce est une priorité essentielle. Nous avons créé une communauté mondiale de e-commerce de plus de 3000 employés qui partagent leurs meilleures pratiques, leurs réussites et leurs difficultés. Nous touchons un public encore plus large grâce aux webinaires et aux formations en ligne. Plus de 11000 collaborateurs de Nestlé ont déjà participé à ces événements.

L'offre en ligne présente des similitudes avec le hors-ligne, mais exige une approche différente pour gagner. Tout en restant agiles, nous avons défini notre vision de l'offre parfaite en rayon et nous avons entrepris de la mesurer par marché et par détaillant, jusqu'au niveau de l'unité de vente. En standardisant et en développant notre approche, nous pouvons améliorer l'offre de nos rayons numériques – y compris le contenu, le texte, les évaluations et les commentaires. Pour faire progresser nos médias numériques de détail, nous collaborons étroitement avec nos partenaires

détaillants, en adaptant nos méthodes de travail et en développant des pratiques permettant d'améliorer le retour sur investissement.

La vente au détail étant de plus en plus fragmentée, nous avons toujours plus de clients et de canaux à gérer. Cette complexité nous oblige à faire plus avec moins. Avec Amazon, l'un de nos plus gros clients dans le domaine du e-commerce, nous avons créé Amazon Center of Scale, où nous externalisons ou automatisons les tâches ordinaires afin que nos équipes ne travaillent plus que sur les activités ayant la plus forte valeur ajoutée.

Développer l'analyse permanente

L'accès rapide à des données exploitables est essentiel pour comprendre les besoins en rapide évolution des consommateurs et optimiser nos activités de génération de la demande, et donc nos ressources. L'exploitation des données nous permet de rationaliser nos pratiques commerciales, et ainsi d'affiner la stratégie et la prévisibilité tout en apportant des ajustements en temps réel.

En 2022, notre capacité d'analyse a été essentielle pour nous aider à faire face à un environnement de vente au détail extrêmement volatil et à la hausse des coûts des matières premières. Nos équipes de vente et de marketing basés sur les données sont parvenues à optimiser nos prix de vente et notre activité promotionnelle tout en maintenant la demande pour nos marques et produits.

Notre programme de gestion stratégique des revenus couvre désormais environ 95% de nos marchés. Au moyen d'analyses de bout en bout, l'intelligence artificielle (IA) nous permet également de renforcer notre collaboration avec les clients et d'améliorer l'assortiment des produits et l'efficacité de la promotion.



Nestlé investit 100 millions d'euros dans l'une de ses plus grandes usines de café à Gérone, en Espagne, en installant une technologie numérique de pointe qui accélérera l'amélioration de la durabilité, de la logistique et de la capacité de production.

présentes dans plus de 275 usines dans 60 pays, permettant à plus de 50 000 travailleurs connectés d'être hautement productifs et autonomes grâce à une prise de décision rapide et aisée. Les données collectées sont traitées par l'IA et l'analyse prédictive pour fournir une qualité exceptionnelle, garantir l'absence de panne, améliorer l'efficacité énergétique et réduire la consommation d'eau.

Pour accroître l'efficacité de nos investissements consacrés au marketing, nous investissons dans des solutions exclusives déployées à grande échelle dans de nombreuses régions, de l'Indonésie à l'Amérique du Nord. Nous avons récemment créé un centre pour la science des données à Bangalore. Nous y concevons des solutions pour suivre le retour sur chaque investissement dans les marchés clés de la Zone AOA et nous construisons des modèles pour prédire les meilleurs scénarios d'investissement qui nous permettent d'ajuster les stratégies de canaux en temps réel.

Avec 55% de nos dépenses dans les médias investis sur des plateformes numériques et un besoin exponentiel de contenu spécifique aux plateformes, nous avons construit un modèle opérationnel plus efficace et plus agile pour créer et optimiser les contenus. En 2022, nous avons encore élargi notre expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur numérique et le modèle de studio de contenu: 37 studios produisent des contenus de haute qualité pour un coût inférieur de 50% à celui de notre modèle précédent. Nous utilisons l'IA pour suivre, corriger et améliorer la pertinence de plus de 500 000 actifs numériques par an sur les principales plateformes numériques, ce qui permet une amélioration du retour sur les dépenses publicitaires allant jusqu'à 66%, mesuré sur les plateformes Meta, Facebook et Instagram.

Opérations améliorées par les technologies numériques

Nous déployons à grande échelle une technologie avancée de planification opérationnelle couvrant tous les domaines clés de notre chaîne de valeur, de la détection de la demande à la programmation de la production. La technologie nous permet de renforcer l'agilité et la résilience de nos opérations, améliorant ainsi notre capacité à réagir rapidement et efficacement à la demande des consommateurs. Nous avons mis en œuvre avec succès ces capacités de base aux États-Unis, notre plus grand marché, et en accélérons le déploiement afin d'atteindre 80% de nos entreprises d'ici la fin de 2025. Nos principales technologies numériques sont désormais

Notre agilité pour reconfigurer nos réseaux d'approvisionnement au moyen de jumeaux numériques et de l'optimisation par l'IA garantit la rentabilité et nous rend résilients en période de turbulences. Des tours de contrôle de transport (ou T-Hubs) numérisées sont désormais déployées sur plus de 20 sites, gèrent quotidiennement plus de 16 000 camions et couvrent 85% de notre chiffre d'affaires. La constitution des capacités repose sur la rentabilité, la résilience et la réactivité.

L'automatisation de nos entrepôts est en passe d'atteindre la rentabilité. Ces opérations agiles répondent aux besoins des clients tout en atténuant les problèmes de pénurie de main-d'œuvre.

Validation de la durabilité

La transformation numérique contribue à la réalisation des objectifs de durabilité de Nestlé concernant notamment l'emballage durable, l'approvisionnement responsable, la lutte contre les émissions de CO₂ et la gestion de l'eau.

Notre système de mesure des émissions de GES nous permet désormais de contrôler plus précisément notre empreinte carbone, y compris les émissions de scope 3. En plus d'une association automatisée des dépenses et activités de Nestlé aux facteurs d'émission issus des bases de données externes pertinentes, ce système permet à Nestlé d'inclure des données primaires sur les émissions des fournisseurs et des exploitations agricoles.

En 2022, nous avons lancé une nouvelle technologie améliorant la traçabilité de bout en bout et étayant les déclarations de durabilité. Nespresso s'est associé à OpenSC afin d'améliorer la transparence et la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement du café biologique *Reviving Origins, Kahawa Ya Congo*, en utilisant des appareils intelligents et des codes QR. La plateforme OpenSC vérifie automatiquement que chaque petit exploitant reçoit directement la bonne prime du programme *AAA Sustainable Quality* de Nespresso pour le café qu'il a produit – soit par paiement mobile, soit en espèces.

Dialogue en ligne avec les consommateurs



Les plateformes de recettes en ligne de Nestlé permettent d'établir un lien direct avec les consommateurs afin d'obtenir des informations sur leurs préférences culinaires et de stimuler la consommation des produits Nestlé. En Amérique latine, nos plateformes de recettes touchent plus de 100 millions de consommateurs chaque année.

Nos plateformes de recettes permettent à nos marques d'être en contact direct avec les consommateurs, en fournissant de l'inspiration aux cuisiniers amateurs et aux gourmets. Rece(i)tas Nestlé offre aux consommateurs d'Amérique latine

un accès à plus de 20 000 recettes et à des tutoriels de cuisine, ainsi que la possibilité d'interroger directement nos chefs et de bénéficier de conseils nutritionnels pour créer des régimes équilibrés pour leurs familles.

Nestlé établit des liens avec des communautés et des influenceurs afin de co-créer des recettes et de tirer parti de leurs éclairages pour de futures innovations. Les plateformes nous permettent de collecter des données plus riches sur les préférences culinaires, et donc de servir des publics divers à travers un contenu personnalisé et de choisir les meilleures marques pour créer des liens avec les consommateurs.

En connectant les plateformes à nos détaillants, nous pouvons inciter les consommateurs à choisir des recettes dont les ingrédients seront livrés directement à domicile, créant ainsi instantanément de la valeur pour toutes les parties concernées. Nous avons déployé plus de 150 sites Internet et créé plus de 70 000 recettes accessibles dans le monde entier grâce au back-end de notre plateforme de recettes astucieuses.

NOS VOIX

«Recetas Nestlé a permis à nos marques d'entrer en contact direct avec les consommateurs et d'améliorer l'efficacité de la communication en ligne.»



Julieta Loaiza
Head of Consumer and Corporate Communications Mexico

EN CHIFFRES



Plus de **200 millions** de visites sur Rece(i)tas Nestlé en 2022



Receitas Nestlé stimule la consommation de produits Nestlé, avec une augmentation de la fréquence de 30% observée au Brésil.

Notre présence au travers de nos marques

Nos marques sont appréciées partout dans le monde.

Boissons liquides et en poudre

Page 30



Produits pour animaux de compagnie

Page 32



Nutrition et Health Science

Page 34



Plats préparés et aides culinaires

Page 36



Produits laitiers et Glaces

Page 38



Confiserie

Page 40



Eaux

Page 42



BOISSONS LIQUIDES ET EN POUDRE

Fournir les boissons les plus appréciées au monde

Notre catégorie Boissons liquides et en poudre inclut les activités de boissons au café et celles à base de cacao et de malt. Cette catégorie comprend les marques de café emblématiques *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks*, ainsi que *Milo*, la boisson maltée au chocolat la plus populaire au monde.

Starbucks Frappuccino

La boisson emblématique prête à boire *Starbucks Frappuccino*, aux saveurs café et moka, est désormais disponible pour les consommateurs dans certains marchés d'Asie du Sud-Est et d'Océanie.



Milo

Grâce à notre nouvelle technologie exclusive, en 2022, *Milo* arrivera sur les états des marchés d'Asie, d'Afrique et d'Océanie, sous une version réduite en sucre, tout en conservant son goût caractéristique.

En bref

25,2

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

22,2%

Marge opérationnelle
courante récurrente

26,7%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

Nespresso Reviving Origins

Grâce à la technologie OpenSC, Nespresso renforce la transparence et la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement du café biologique *Reviving Origins*, *Kahawa Ya Congo*, qui mobilise plus de 1000 petites exploitations.

Nescafé Gold Roastery

Affichant des ventes supérieures aux attentes depuis son lancement en 2021, la collection de café instantané *Nescafé Gold Roastery* est torréfiée de façon experte par nos maîtres torréfacteurs pour libérer les meilleures saveurs.

Renouveler le monde du café



Le changement climatique met les zones de culture du café sous pression. Forte de dix ans d'expérience avec son Nescafé Plan, Nestlé accélère ses efforts de lutte contre le changement climatique et relève les défis sociaux et économiques au sein des chaînes d'approvisionnement de Nescafé.

En 2022, la plus grande marque de café de Nestlé et l'un des cafés préférés au monde a présenté son vaste plan d'investissement de plus d'un milliard de francs suisses pour contribuer à rendre la culture du café plus durable: le Nescafé Plan 2030. La collaboration avec les producteurs pour favoriser leur passage à l'agriculture régénérative est au centre de cette démarche.

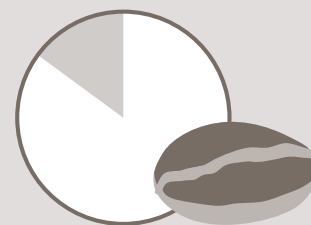


Une partie de la contribution de Nescafé à l'engagement de Nestlé à atteindre zéro émission nette consiste à aider les producteurs à planter plus de 20 millions d'arbres dans 8 pays d'ici 2026.

L'agriculture régénérative est une approche qui vise à améliorer la santé des sols et à protéger les ressources en eau et la biodiversité. Les sols plus sains résistent mieux aux effets du changement climatique et peuvent augmenter les rendements, et donc contribuer à améliorer les revenus des agriculteurs. Ainsi, l'aide aux producteurs dans la réalisation de cette transition contribue à réduire les émissions générées par la culture du café tout en améliorant les moyens de subsistance des agriculteurs et en renforçant les communautés.

Nescafé s'engage à soutenir les agriculteurs qui assument les risques et les coûts liés à cette transition, en accordant la priorité aux sept pays qui représentent 90% de notre approvisionnement en café. Nescafé offrira aux agriculteurs une formation, une assistance technique et des plantules de café à haut rendement. Au Mexique, en Côte d'Ivoire et en Indonésie, Nescafé pilotera un programme de soutien financier pour aider les agriculteurs à accélérer la transition vers l'agriculture régénérative.

EN CHIFFRES



87%

du café de Nescafé produit de manière durable en 2022 (100% d'ici 2025)

NOS VOIX

« Nous passons à une stratégie intégrée, utilisant l'agriculture régénérative pour réduire les émissions et améliorer les revenus des agriculteurs et les conditions sociales. »



Marcelo Burity
Head of
Green Coffee
Development,
Coffee SBU
Royaume-Uni

Rassembler les personnes et leurs animaux de compagnie

Notre activité Produits pour animaux de compagnie offre une nutrition qui transforme la vie des animaux de compagnie, ainsi qu'une expertise pour leurs propriétaires et les vétérinaires. Purina s'appuie sur la science et la passion pour enrichir la vie des animaux de compagnie et de ceux qui les chérissent.

En bref

18,1

Chiffre d'affaires (en milliards de CHF)

20,5%

Marge opérationnelle courante récurrente

19,2%

Pourcentage du chiffre d'affaires de Nestlé

Purina Fancy Feast Medleys

Sous l'égide de la première marque mondiale d'aliments humides pour chats, la gamme *Medleys* offre une expérience de repas améliorée grâce à un design rafraîchi et à de nouvelles recettes d'inspiration mondiale incluant des ingrédients de haute qualité.

Purina ONE Immune Defence Plus+

La marque *Purina ONE* a relancé sa gamme de produits secs pour chats en Asie, Océanie et Afrique avec *Immune Defence Plus+*, un mélange spécialisé qui soutient la santé immunitaire des chats.



Purina Cat Chow

Lancé en Amérique latine, le nouveau produit moderne et haut de gamme *Purina Cat Chow* protège les chats et renforce leurs défenses naturelles, avec des fibres prébiotiques naturelles et sans colorants ni arômes artificiels.

Compléments Purina Pro Plan

Ces compléments viennent compléter la gamme d'aliments pour animaux de compagnie *Pro Plan*, scientifiquement conçue pour soutenir la mobilité, l'immunité, la vitalité, une peau et un pelage sains, et un comportement plus calme chez les chiens et les chats.

Concevoir des régimes alimentaires thérapeutiques révolutionnaires



Purina Pro Plan Veterinary Diets HA Hydrolyzed a été le premier régime sec véritablement hypoallergénique pour les chiens souffrant d'allergies alimentaires. Nos avancées scientifiques nous ont permis de créer notre formule la plus avancée à ce jour pour les chiens souffrant de sensibilités alimentaires: Purina Pro Plan Veterinary Diets EL Elemental.

Purina Pro Plan Veterinary Diets EL Elemental combine des acides aminés purifiés favorisant la santé dermatologique et gastro-intestinale des chiens qui présentent des réactions alimentaires indésirables. Il contient

des glucides à faible teneur en allergènes minimisant le risque de réaction allergique. Il est très digeste et favorise une absorption optimale des nutriments. Il contient peu de matières grasses, ce qui facilite la digestion des chiens dont l'appareil digestif est abîmé. La formule contient des acides gras oméga-3 et oméga-6, de la vitamine A et du zinc pour préserver la barrière cutanée et des fibres prébiotiques pour contribuer à entretenir le tube digestif. Son bon goût garantit un apport nutritionnel adéquat.

Les connaissances scientifiques sur lesquelles reposent les régimes thérapeutiques Purina sont le fruit d'une collaboration entre les nutritionnistes de Purina, des chercheurs et des vétérinaires. *Purina Pro Plan Veterinary Diets EL Elemental* est un autre exemple de l'application d'une science de pointe pour créer une alimentation thérapeutique qui transforme la vie et traite des états de santé difficiles.

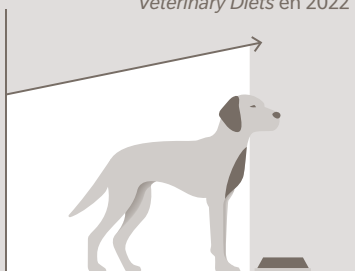
En 2022, *Purina Pro Plan Veterinary Diets EL Elemental* a été commercialisé aux Etats-Unis. D'autres pays suivront en 2023, une excellente nouvelle pour les chiens souffrant de sensibilités alimentaires et leurs propriétaires.



La gamme *Purina Pro Plan Veterinary Diets* comprend d'autres formules alimentaires sèches innovantes telles que *UR Urinary* pour les chats et *HA Hydrolyzed* pour les chiens.

EN CHIFFRES

Croissance organique à
deux chiffres
pour *Purina Pro Plan Veterinary Diets* en 2022



NOS VOIX

«Constatez l'impact positif de nos innovations scientifiques sur la vie des animaux de compagnie et des personnes qui les aiment est incroyablement gratifiant.»



Annie Valuska
Principal Scientist, Nestlé
Purina North America
Etats-Unis

Renforcer la santé par la nutrition

Notre activité Nutrition offre aux mères, aux bébés et aux enfants des produits et des solutions fondés sur la science. Notre activité Nestlé Health Science promeut une vie plus saine à travers un vaste portefeuille de produits de soins grand public et de nutrition médicale scientifiquement fondés.

Orgain

En 2022, Nestlé Health Science a acquis une participation majoritaire dans Orgain, un leader de la nutrition à base végétale aux Etats-Unis qui met l'accent sur des ingrédients entièrement naturels et biologiques.

Gerber Plant-tastic

Gerber Plant-tastic permet aux bébés et aux tout-petits de découvrir l'univers végétal avec un trio de légumes, de céréales et de légumineuses, neutre en carbone aux Etats-Unis depuis son lancement.



Althéra, Alfaré et Alfaminó

Nestlé Health Science est le leader du marché des préparations destinées aux nourrissons allergiques aux protéines du lait de vache (APLV) en Chine, avec Althéra, Alfaré et Alfaminó, qui détiennent plus de 50% de parts de marché et connaissent une croissance à trois chiffres.



BEBA Bio

Notre première gamme de préparations pour nourrissons certifiées biologiques à émissions de carbone réduites favorise le bon développement de l'enfant tout en prenant soin de la planète grâce à des ingrédients provenant de sources durables et à des couvercles et cuillères en matière végétale.



En bref

15,7

Chiffre d'affaires (en milliards de CHF)

19,1%

Marge opérationnelle courante récurrente

16,6%

Pourcentage du chiffre d'affaires de Nestlé

Soutenir l'opération «Fly Formula»



Nestlé s'engage à offrir aux parents et aux soignants les préparations pour nourrissons nécessaires au bon épanouissement de leurs enfants. Nous avons été heureux de collaborer avec le gouvernement américain pour remédier à la pénurie de préparations pour nourrissons dans le cadre de l'opération «Fly Formula».

Au printemps 2022, les Etats-Unis ont connu une grave pénurie de préparations pour nourrissons suite au rappel de produits d'un autre fabricant. Les équipes Nestlé du monde entier ont mobilisé toutes leurs ressources pour surmonter cette crise en s'appuyant sur les activités Nestlé Health Science et Nutrition.



Les équipes des usines de Konolfingen et de Nunspeet ont travaillé sans relâche pour faire en sorte que Nestlé puisse contribuer à résoudre la pénurie de préparations pour nourrissons spécialisées aux Etats-Unis.

Acteur modeste sur le marché américain des préparations pour nourrissons, Nestlé a cependant compris très tôt le risque que cela devienne une crise sanitaire nationale pour les familles et a pris des mesures immédiates, alors même que les détails des problèmes de la chaîne d'approvisionnement n'étaient pas encore connus. Les équipes de Nestlé en Suisse, en Allemagne, aux Pays-Bas, au Mexique et aux Etats-Unis ont accéléré la production des préparations pour nourrissons, y compris celles qui ont un but médical essentiel.

Alors que les ruptures de stock de préparations pour nourrissons atteignaient 70%, Nestlé a été le premier partenaire à participer à l'opération «Fly Formula». Les deux premiers vols effectués en mai 2022 ont permis de transporter l'équivalent de 500 000 biberons d'*Alfamino Infant* et d'*Alfamino Junior* de Nestlé Health Science et l'équivalent d'un million de biberons de *Gerber Good Start Extensive HA*, tous destinés aux bébés souffrant d'allergies aux protéines du lait de vache. Ces vols ont été suivis de nombreux autres envois de préparations pour nourrissons Nestlé, spécialisées ou non, notamment *NAN Supreme pro* et *Gerber Gentle*.

EN CHIFFRES



Plus de 42 millions

d'équivalents-biberons de 240 ml (8 onces) envoyés dans le cadre de l'opération «Fly Formula»

NOS VOIX

«La logistique requise pour transporter autant de produits dans un délai aussi court était complexe. Nos équipes en Europe et aux Etats-Unis ont uni leurs efforts pour y parvenir.»



Olivier Gléron
Head of Supply Chain,
Nestlé Health Science
Suisse

PLATS PRÉPARÉS ET AIDES CULINAIRES

Faciliter les repas quotidiens

Notre catégorie Plats préparés et aides culinaires offre des ingrédients indispensables au quotidien, tels que des bouillons, des produits culinaires réfrigérés, des surgelés et des pizzas. Nos marques emblématiques, dont *Maggi*, *Stouffer's* et *DiGiorno*, s'adaptent aux goûts régionaux et locaux.

Stouffer's Bowl-FULLS

Des plats surgelés audacieux et savoureux, comme *Fried Chicken and Mashed Potatoes*, répondent aux attentes des consommateurs souhaitant des recettes de haute qualité, inspirées des restaurants et rassiantes du fait de leur richesse en protéines, au format bol.



Maggi Market Place

La nouvelle gamme *Maggi De La Huerta* en Amérique latine répond à la demande de produits naturels émanant des consommateurs en proposant des soupes de légumes crémeuses et des assaisonnements tout-en-un riches en fines herbes et en épices.

En bref

12,5

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

16,3%

Marge opérationnelle
courante récurrente

13,2%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

Maggi Recipe Solutions

Les nouvelles *Maggi Recipe Solutions* regroupent toutes les épices et aromates nécessaires à une recette, ainsi que les étapes simples pour aider les cuisiniers malaisiens à préparer facilement des plats savoureux.



Sauces de cuisine Totole

La vaste gamme *Totole* s'est enrichie de deux nouvelles variantes pauvres en sodium, avec 25% de sel en moins, pour offrir aux consommateurs chinois un goût savoureux supérieur dans leurs plats principaux, de façon naturelle et plus saine.

Développer le portefeuille de produits à base végétale

Les consommateurs flexitariens exigeants recherchent des solutions simples pour inclure davantage de repas sains à base végétale dans leur alimentation, sans sacrifier le goût. Nestlé est à l'avant-garde pour répondre à cette tendance, en proposant des options à base végétale délicieuses, nutritives, durables et plus pratiques.

Nestlé continue de tirer parti de son expertise en matière d'innovation pour développer et améliorer de délicieux aliments à base végétale. Les ingrédients de haute qualité, provenant de sources durables, contribuent au bon goût. L'utilisation accrue de légumes et de légumineuses augmente la valeur nutritionnelle.



Au sein de notre populaire gamme de bouillons cubes Maggi, le Kub Or fabriqué à partir d'ingrédients d'origine végétale ajoute sa saveur emblématique au riz, aux pâtes, aux soupes et aux plats de légumes.

En 2022, nous avons continué à développer les options à base végétale de notre marque *Garden Gourmet*, comme la nouvelle alternative au poulet *Sensational Crispy Mini Filet*. Outre les récentes innovations, nous cherchons sans cesse à améliorer la qualité de ces produits populaires – le *Garden Gourmet Sensational Burger* est désormais encore plus savoureux et juteux.

Notre stratégie basée sur les produits végétaux ne consiste pas seulement à créer des alternatives à la viande. Les populaires *Maggi Veggie Masala Noodles* ont le même goût emblématique que l'original, mais incluent des carottes et des haricots. *Maggi* propose des recettes pour préparer de délicieux repas à base végétale en partant de zéro. Les versions végétales des populaires *Wagner Piccolinis* sont désormais de plus en plus présentes dans les foyers, avec leurs options véganes et végétariennes, et le nouveau *Thomy Vegan Tartare* offre une option de sauce à base végétale.

Nos innovations à base végétale prouvent que nous pouvons offrir des options saines et savoureuses, tout en réduisant la charge environnementale.



NOS VOIX

« Nous utilisons notre expertise en R&D pour développer rapidement des options végétales savoureuses, nutritives et durables. »



Haguith Peretz
R&D Plant-Based Meal Solutions
Department Lead
Allemagne

EN CHIFFRES



Croissance moyenne à un chiffre

des produits alimentaires à base végétale en 2022

PRODUITS LAITIERS ET GLACES

Des options pour tout le monde

Notre activité de produits laitiers offre des produits nutritionnels pour tous les stades de la vie, des produits laitiers non réfrigérés, des alternatives à base végétale et des crèmes à café. Notre activité Glaces propose toute une variété de gourmandises spéciales.

Yiyang GI Control

Yiyang continue de favoriser un vieillissement en bonne santé en Chine avec ce nouveau lait en poudre fonctionnel qui facilite la gestion de la glycémie en fournissant une alimentation à faible indice glycémique (IG).



Molico Multigold

Lancé au Brésil, ce produit multi-bénéfiques est riche en calcium pour les os, en collagène pour les articulations, en fibres pour la santé intestinale, en protéines pour les muscles, et en vitamines et minéraux pour l'immunité.



Crème à café Starbucks Zero

Cette nouvelle option de crème à café sans sucre ajouté, aux parfums Caramel Macchiato et Hazelnut Latte, répond à la tendance à réduire le sucre, dictée par les consommateurs, sans sacrifier le goût.

En bref

11,3

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

22,7%

Marge opérationnelle
courante récurrente

12,0%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

Crème glacée Nescafé Gold Cappuccino

Testée en Malaisie en vue d'un futur déploiement, cette nouvelle façon rafraîchissante de se faire plaisir utilise la crème glacée et le café Nescafé Gold dans un enrobage souple innovant.

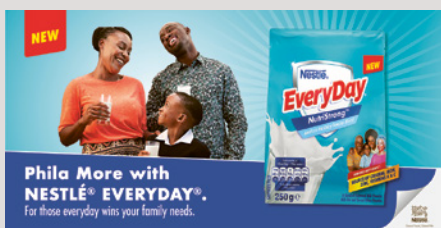


Remédier à la carence en fer



Au Pakistan, où un enfant sur deux présente une carence en fer, Nestlé a mis sur le marché une solution révolutionnaire avec *Bunyad Iron+*. Cette boisson à base de produits laitiers, au prix abordable, est enrichie d'une nouvelle source de fer qui convient mieux aux produits laitiers et est trois fois mieux absorbée par l'organisme que les sources existantes.

L'accès à une nutrition abordable est un défi mondial qui touche de nombreuses personnes dans le monde, notamment dans les pays émergents. Beaucoup souffrent de carences en micronutriments,



En avril 2022, Nestlé East and Southern African Region (ESAR) a lancé *Nestlé Everyday*, un produit laitier en poudre abordable conçu pour offrir à la totalité de la famille une protection contre les carences en micronutriments.

notamment les enfants et les femmes enceintes. Pour relever ce défi, Nestlé accélère ses efforts en développant des produits nutritionnels plus abordables contenant des vitamines et des minéraux essentiels.

La source de fer unique et exclusive est basée sur *Ferri-Pro*, une technologie développée à l'origine par le Riddet Institute de l'Université Massey en Nouvelle-Zélande, acquise par Nestlé en janvier 2019. Après avoir acquis la technologie, Nestlé R&D a continué à travailler avec l'université pour commercialiser cette nouvelle source de fer. Le résultat est *Iron+*.

Les équipes chargées des produits laitiers au Pakistan et en Suisse, soutenues par le Nestlé Research and Development Center for Dairy à Konolfingen, en Suisse, ont lancé avec succès l'innovant *Iron+* dans la marque de nutrition abordable *Bunyad* en 2022. Deux verres de *Bunyad Iron+* couvrent 60% des besoins quotidiens en fer, tout en apportant du calcium et des vitamines A et C.



EN CHIFFRES

417 millions

de portions enrichies de *Bunyad Iron+* consommées en 2022



NOS VOIX

«Grâce à notre expertise en R&D dans le domaine des produits laitiers, nous avons optimisé et amélioré le goût, la stabilité, le coût et d'autres paramètres clés pour commercialiser *Iron+*.»



Heike Steiling
Head of Nestlé's
R&D Center for Dairy
Suisse

CONFISERIE

Créer ce plaisir unique

Notre activité Confiserie inclut la marque emblématique *KitKat* et de nombreuses marques populaires régionales et locales. Grâce à l'innovation, nous créons des produits à base de chocolat et des en-cas nutritifs extrêmement savoureux.

En bref

8,1

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

16,8%

Marge opérationnelle
courante récurrente

8,6%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

Cailler

La marque emblématique de chocolat suisse haut de gamme *Cailler* continue de séduire avec le goût de son chocolat unique, fabriqué artisanalement avec du lait suisse provenant de la région de Gruyère.

Uncle Tobys

Synonyme de bonté depuis 1893, *Uncle Tobys* est la marque d'en-cas pour enfants affichant la croissance la plus rapide en Australie, avec des produits savoureux au score élevé dans le système Health Star Rating.



Munch

En Inde, cette gaufrette enrobée, populaire et abordable, continue de plaire aux consommateurs grâce à un contrôle des prix et à une campagne numérique interactive avec la ligue de cricket IPL.



Talento et Alpino

Les consommateurs brésiliens se tournent de plus en plus vers des tablettes de chocolat plus haut de gamme comme *Talento* – le «meilleur de *Garoto*» –, avec du cacao 100% brésilien, et le doux et crémeux *Nestlé Alpino*.

Se développer à l'échelle mondiale en offrant des pauses



KitKat attire de nouveaux consommateurs en répondant aux besoins et aux goûts locaux. Depuis les années 1950, la marque invite les gens du monde entier à faire une «Pause KitKat». De plus en plus de personnes s'y adonnent, au vu de la croissance à deux chiffres enregistrée en 2022.

Plus de 5 milliards de barres *KitKat* ont été vendues en 2022. Lancée il y a plus de 80 ans, elle conserve sa pertinence grâce à un développement de marque et une distribution solides. Les jeunes adultes des pays développés comme des pays en développement en font l'une des barres chocolatées à la croissance la plus rapide au monde.

EN CHIFFRES

Plus de **85** pays où *KitKat* est en vente directe



La croissance en Inde a été stimulée par la capacité à atteindre des niveaux de prix clés avec les barres à 1, 2 et 4 «doigts». Parallèlement, nous nous sommes efforcés sans relâche d'accroître la distribution des produits dans les petits commerces.

L'impressionnante croissance réalisée en Asie s'accompagne d'un succès fulgurant en Amérique latine. Au Brésil, avec les magasins et les produits *KitKat Chocolatory* et un partenariat lors de l'événement musical «Rock in Rio», la marque renforce son succès auprès des jeunes adultes.

Les efforts en vue de rester pertinents aux yeux des consommateurs dans les marchés où la marque existe de longue date sont tout aussi importants pour la croissance. Au Royaume-Uni, la marque utilise désormais pour sa gamme de produits à deux «doigts» des emballages en plastique recyclé (et recyclable). En Europe, le *KitKat* végétarien, *KitKat V*, a poursuivi son déploiement en 2022. Et en Australie et au Canada, ce sont les tablettes *KitKat* qui ont la faveur des consommateurs pour leur pause.



Les boîtes *KitKat Chocolatory «I ♥ Brazil»*, disponibles en plusieurs éditions, proposent des saveurs typiquement brésiliennes – comme l'açaï, le beijinho et le guaraná – afin que les amateurs de *KitKat* puissent explorer les saveurs du Brésil.

NOS VOIX

«Ma mission consiste à m'assurer que *KitKat* est disponible et visible dans chaque magasin afin que chacun puisse en acheter quand il veut faire une pause.»



Easwar
Sales
Inde

EAUX

Désaltérer et plus encore

Notre activité Eaux s'emploie à offrir une hydratation saine, en améliorant la qualité de vie tout en contribuant à un avenir durable. Notre accent stratégique est mis sur des marques internationales d'eau minérale haut de gamme, ainsi que sur les boissons saines.

Acqua Panna

Notre nouvel objectif de marque, «cultiver la beauté naturelle et culturelle», prend forme à travers une nouvelle identité visuelle emblématique et une nouvelle campagne de communication cross-média, rendant hommage aux racines toscanes de l'eau.



Perrier Energize Lemon-Lime

Perrier Energize, l'eau pétillante emblématique de France boostée à la caféine végétale, est maintenant disponible dans une délicieuse saveur citron-citron vert, pour une sensation poivrée et vivifiante, très peu calorique.



Naleczowianka NAŁ+ Relaks

Elargissant la gamme d'eaux fonctionnelles polonaises NAŁ+, la nouvelle Relaks est enrichie en magnésium et en vitamine B3, et infusée à la mélisse et à la fleur d'oranger pour soutenir le corps et l'esprit.



Essentia

Essentia continue sur sa lancée aux Etats-Unis avec une croissance organique élevée à un chiffre et des gains de parts de marché grâce à l'expansion de la distribution dans les magasins de proximité et les pharmacies.



En bref

3,5

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

7,8%

Marge opérationnelle
courante récurrente

3,7%

Pourcentage du chiffre
d'affaires de Nestlé

Prôner la gestion de l'eau



Chez Nestlé Waters, la protection des ressources en eau en termes de quantité et de qualité est au cœur de notre stratégie de durabilité. C'est un enjeu crucial tant pour nos opérations que pour les communautés situées dans les bassins versants où nous opérons. Forts de cet engagement inébranlable, nous avons continué de progresser vers nos objectifs en 2022.

Depuis plusieurs années, nous nous basons sur la norme de l'Alliance for Water Stewardship (AWS) pour structurer notre compréhension et mener des actions en faveur d'une bonne gestion de l'eau. L'adoption de la norme AWS, créée par d'éminents

experts et organismes de préservation, nous aide à améliorer la collecte et le partage de données sur les bassins versants, à dialoguer avec les parties prenantes et les communautés locales et à analyser les défis communs liés à l'eau afin de concevoir des plans d'action adaptés, y compris des initiatives collectives dans le bassin versant.

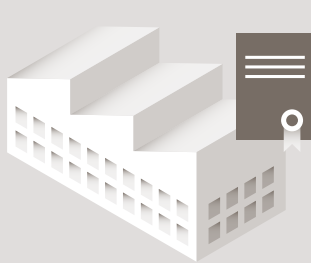
En 2021, Nestlé Waters a élargi ses efforts en s'engageant à montrer la voie à suivre en matière de régénération des cycles de l'eau locaux, afin de contribuer à un impact positif sur l'eau partout où nous opérons. Plus de 100 projets ayant cet objectif seront mis en œuvre d'ici 2025 sur 47 sites.

Fin 2022, 40 projets avaient déjà été identifiés ou mis en œuvre. Ces projets sont adaptés aux contextes locaux et apportent des avantages sur mesure, notamment un programme d'irrigation au goutte-à-goutte à Sheikhpura, au Pakistan, la restauration de la qualité de l'eau du canal Khanom Chin en Thaïlande et la réhabilitation d'un étang pour protéger les amphibiens près de Viladrau, en Espagne.



Notre marque d'eau minérale espagnole Viladrau travaille avec des organisations environnementales locales pour améliorer la biodiversité dans le parc naturel du Montseny.

EN CHIFFRES



21

Fin 2022, 21 des 47 sites avaient la certification AWS (objectif 100% d'ici 2025)

NOS VOIX

«Grâce à la présence mondiale de Nestlé, nous pouvons apprendre de nos nombreux partenaires et contribuer à résoudre les difficultés liées à l'eau à proximité de nos activités.»



Cédric Egger
Head of Sustainability,
Nestlé Waters
Suisse

Rétrospective financière

Chiffres clés (consolidés)

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

	2021	2022
Résultats		
Chiffre d'affaires	87 088	94 424
Résultat opérationnel courant récurrent (a)	15 119	16 103
en % du chiffre d'affaires	17,4%	17,1%
Résultat opérationnel courant (a)	12 159	13 195
en % du chiffre d'affaires	14,0%	14,0%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	16 905	9 270
en % du chiffre d'affaires	19,4%	9,8%
Bilan et tableau des flux de trésorerie		
Total des capitaux propres	53 727	42 792
Dette financière nette (a)	32 917	48 159
Ratio de la dette financière nette sur le total des capitaux propres (gearing)	61,3%	112,5%
Cash flow d'exploitation	13 864	11 907
en % de la dette financière nette	42,1%	24,7%
Cash flow libre (a)	8 715	6 570
Acquisitions d'immobilisations	12 977	8 264
en % du chiffre d'affaires	14,9%	8,8%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 788	2 707
Bénéfice de base par action	CHF 6.06	3.42
Bénéfice récurrent par action (a)	CHF 4.42	4.80
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.80	2.95
Capitalisation boursière, fin décembre	351 682	285 865
Nombre d'employés (en milliers)	276	275

Principaux chiffres clés (b) (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
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Chiffre d'affaires	87 088	94 424	95 212	98 772	80 564	94 010
Résultat opérationnel courant récurrent (a)	15 119	16 103	16 530	16 845	13 987	16 033
Résultat opérationnel courant (a)	12 159	13 195	13 293	13 802	11 248	13 137
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	16 905	9 270	18 481	9 697	15 638	9 230
Total des capitaux propres	53 727	42 792	58 747	46 281	51 961	43 444
Capitalisation boursière, fin décembre	351 682	285 865	384 542	309 177	340 122	290 225
Par action						
Bénéfice de base par action	6.06	3.42	6.63	3.58	5.61	3.41

(a) Certaines mesures de performance financière ne sont pas définies par les IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans l'Avant-propos en page 46.

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

Vue d'ensemble

Avant-propos

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

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

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

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

Les chiffres comparatifs 2021 des secteurs opérationnels ont été ajustés à la suite de la création de la Zone Amérique du Nord (NA) et de la Zone Grande Chine (GC) au 1^{er} janvier 2022. La Zone AOA comprend le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA), précédemment inclus dans la zone EMENA (voir Note 3 des Comptes consolidés 2022).

Introduction

L'année dernière a été marquée par plusieurs défis et des choix difficiles pour les familles, les communautés et les entreprises. L'inflation a atteint des niveaux sans précédent, les pressions sur le pouvoir d'achat se sont intensifiées et les effets des tensions géopolitiques ont été ressentis dans le monde entier.

Toute l'équipe de Nestlé a prouvé sa crédibilité alors que nous naviguions dans cet environnement difficile. La croissance interne a été solide, les marges sont restées résistantes et l'évolution de notre bénéfice récurrent par action a été forte. En même temps, nous avons assuré l'accès à des produits nutritifs et à des offres abordables à l'échelle mondiale.

En 2022, nous avons aussi confirmé notre stratégie nutritionnelle de longue date qui repose sur l'adage «Bon pour vous, bon pour la planète». Nous avons pris des mesures importantes pour davantage renforcer nos pratiques de marketing responsable, en tant que leader sur le marché, et faire preuve de transparence quant à la valeur nutritionnelle de notre portefeuille global. En parallèle, nous avons progressé dans la mise en œuvre de notre feuille de route en matière climatique.

En ce qui concerne 2023, nous prévoyons à nouveau une croissance organique robuste, l'accent sur le rétablissement de notre marge brute, l'intensification des investissements marketing et l'augmentation du cash flow libre. Le modèle de création de valeur partagée de Nestlé nous place en position de force pour atteindre nos objectifs 2025 et générer des rendements fiables et durables pour les actionnaires.

Chiffre d'affaires

La croissance organique (OG) a atteint 8,3%. L'effet prix a augmenté jusqu'à 8,2%, traduisant l'importante inflation des coûts. La croissance interne réelle (RIG) a été positive à 0,1%, résultant d'une base de comparaison élevée en 2021, des contraintes d'approvisionnement et des actions d'optimisation du portefeuille.

La croissance organique s'est élevée à 7,1% dans les marchés développés, stimulée par l'effet prix. Dans les marchés émergents, la croissance organique a été de 10,0%, soutenue par l'effet prix et la croissance interne réelle.

Par catégorie de produits, les produits pour animaux de compagnie Purina ont été les plus grands contributeurs à la croissance organique, portée par une demande soutenue pour les marques haut de gamme, issues de la recherche scientifique *Purina Pro Plan*, *Purina ONE* et *Fancy Feast*, ainsi que par les produits vétérinaires. Le café a enregistré une croissance élevée à un chiffre, avec la contribution de l'ensemble des marques et des régions, soutenue par une forte reprise des canaux hors domicile. Le chiffre d'affaires des produits Starbucks s'est inscrit en hausse de 12,9% pour atteindre 3,6 milliards de CHF, générant plus de 1,5 milliard de CHF de chiffre d'affaires supplémentaire par rapport à 2018. La nutrition infantile a connu une croissance à deux chiffres, avec des contributions de la plupart des régions et des marques. La confiserie a affiché une croissance élevée

à un chiffre, reflétant la solidité particulière de *KitKat*, des produits saisonniers et des principales marques locales. Les produits laitiers ont enregistré une croissance moyenne à un chiffre, avec une demande soutenue pour les crèmes pour le café, les laits enrichis économiques et les produits de pâtisserie maison. L'activité Eaux a affiché une croissance à deux chiffres, avec une baisse du chiffre d'affaires au quatrième trimestre en raison de contraintes temporaires de capacité. Les plats préparés et les aides culinaires ont enregistré une croissance faible à un chiffre sur une base de comparaison élevée en 2021, avec une demande toujours forte pour *Maggi*. Le chiffre d'affaires des aliments d'origine végétale a augmenté à raison d'un taux moyen à un chiffre. *Garden Gourmet* en Europe a continué d'enregistrer une croissance à deux chiffres, tandis que le chiffre d'affaires de *Sweet Earth* en Amérique du Nord a été affecté par l'optimisation des offres produits. Nestlé Health Science a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, portée par la nutrition médicale et les produits de santé pour seniors.

Par canaux, la croissance organique dans le commerce de détail est restée robuste à 7,2%. Les ventes du canal e-commerce ont progressé de 9,2%, atteignant 15,8% du total du chiffre d'affaires du groupe. La croissance organique des canaux hors domicile a atteint 23,5%, avec des ventes dépassant les niveaux de 2019. Au quatrième trimestre, la croissance interne réelle des canaux hors domicile a ralenti pour atteindre un taux moyen à un chiffre, à la suite de la normalisation de la croissance post-pandémie.

Les acquisitions nettes ont augmenté le chiffre d'affaires de 1,1%, principalement en raison de l'acquisition des marques clés de The Bountiful Company et d'Orgain. Les taux de change ont eu un impact négatif de 0,9% sur le chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires total publié s'est inscrit en hausse de 8,4% à 94,4 milliards de CHF.

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2022/2021 (en %)		en millions de CHF
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			2022
Amérique du Nord	+15,2%	(a)	33 000
Etats-Unis	+15,4%	+10,4%	30 314
Canada	+13,0%	+12,3%	2 686
Europe	+0,3%	(a)	22 291
France	-6,5%	+0,6%	3 558
Royaume-Uni	+0,1%	+7,1%	3 409
Allemagne	-5,2%	+2,1%	2 316
Autres marchés NA	+3,4%	(a)	13 008
dont Suisse	-2,4%	-2,4%	1 109
Asie, Océanie et Afrique	+3,7%	(a)	20 967
Philippines	+0,4%	+6,3%	2 667
Inde	+12,9%	+14,7%	1 960
Australie	+1,8%	+5,4%	1 510
Autres marchés AOA	+3,4%	(a)	14 830
Amérique latine	+17,9%	(a)	12 323
Brésil	+28,4%	+17,6%	3 756
Mexique	+16,7%	+10,7%	3 457
Chili	+1,8%	+11,8%	1 302
Autres marchés LATAM	+16,0%	(a)	3 808
Grande Chine	+5,1%	(a)	5 843
Grande Chine	+5,1%	+5,2%	5 843
Total	+8,4%	(a)	94 424

(a) Non applicable.

Résultat opérationnel courant récurrent

Le résultat opérationnel courant récurrent a progressé de 6,5% à 16,1 milliards de CHF. La marge opérationnelle courante récurrente a diminué de 30 points de base pour atteindre 17,1% sur base publiée et de 40 points de base à taux de change constants, reflétant une inflation des coûts significative.

Le bénéfice brut a augmenté de 2,5% pour atteindre 42,7 milliards de CHF. La marge brute a diminué de 260 points de base à 45,2%, sous l'effet de l'importante inflation généralisée des coûts des matières premières, des emballages, du transport et de l'énergie. L'impact de l'inflation des coûts s'est accru au second semestre, reflétant la hausse des coûts des produits laitiers, des céréales et de l'énergie. L'effet prix, l'effet de levier de la croissance et les gains d'efficacité ont contribué à contrebalancer en partie l'impact de l'inflation des coûts.

Les coûts de distribution, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, ont bénéficié de la cession des marques de Nestlé Waters North America.

Les dépenses de marketing et d'administration ont diminué de 2,6% pour atteindre 16,8 milliards de CHF. Les dépenses de marketing destiné aux consommateurs ont temporairement diminué après une réduction des activités promotionnelles et marketing en raison des contraintes d'approvisionnement. Ces mêmes dépenses ont augmenté au second semestre par rapport au premier. Les frais administratifs, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, ont bénéficié d'une forte maîtrise des coûts.

Les frais de restructuration et les autres éléments commerciaux nets se sont élevés à 2,9 milliards de CHF, soit un peu moins que l'année précédente. En conséquence, le résultat opérationnel courant a augmenté de 8,5% pour atteindre 13,2 milliards de CHF, et la marge opérationnelle courante est restée inchangée par rapport à l'année précédente sur base publiée, à 14,0%.

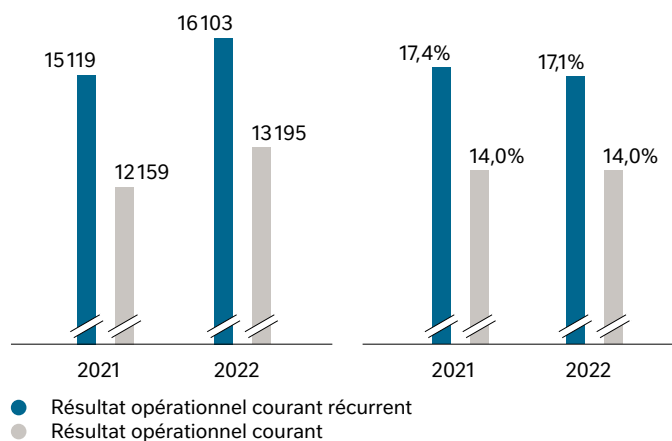
Charges financières nettes et impôt sur le bénéfice

Les charges financières nettes ont augmenté de 19,2% à 1,0 milliard de CHF, reflétant une dette nette moyenne plus élevée. Le coût moyen de la dette nette a légèrement augmenté, atteignant 2,2%, contre 2,0% en 2021.

Résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant

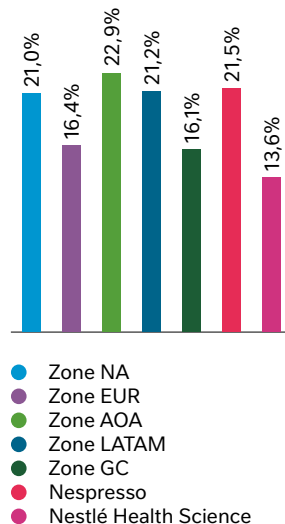
En millions de CHF

En % du chiffre d'affaires



Résultat opérationnel courant récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



Résultat opérationnel récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



Le taux d'imposition du Groupe a augmenté de 330 points de base sur une base publiée à 24,2%, en raison d'éléments exceptionnels. Le taux d'imposition récurrent est resté relativement stable à 20,9%.

Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net a diminué de 45,2% à 9,3 milliards de CHF. La marge opérationnelle nette a diminué de 960 points de base pour atteindre 9,8%, reflétant le gain sur la cession des actions L'Oréal en 2021. En conséquence, le bénéfice par action a diminué de 43,5% à 3.42 CHF sur base publiée.

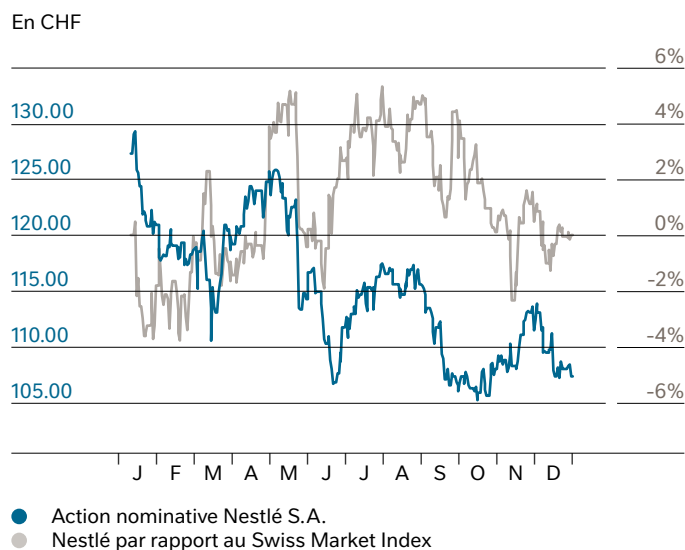
Le bénéfice récurrent par action a progressé de 9,4% à taux de change constant et de 8,4% sur base publiée, à 4.80 CHF. Cette augmentation est principalement due à la forte croissance organique. Le programme de rachat d'actions de Nestlé a contribué pour 1,8% à l'augmentation du bénéfice récurrent par action, net des charges financières.

Cash flow

Le cash flow généré par les activités d'exploitation avant les variations du besoin en fonds de roulement a augmenté, passant de 16,8 milliards de CHF à 18,4 milliards de CHF, soit une augmentation de 20 points de base en pourcentage du chiffre d'affaires.

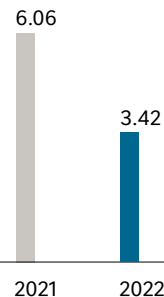
Le cash flow libre a diminué, passant de 8,7 milliards de CHF à 6,6 milliards de CHF, reflétant une augmentation délibérée et temporaire des stocks dans le contexte des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et de la crise énergétique en Europe. Les dépenses d'investissement sont restées à un niveau élevé en raison de l'augmentation de la demande, notamment pour les produits pour animaux de compagnie.

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A en 2022



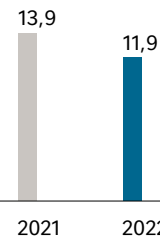
Bénéfice par action

En CHF

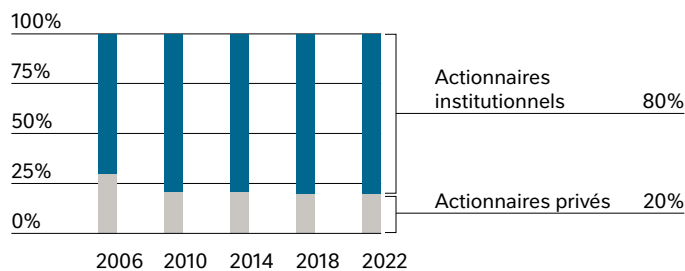


Cash flow d'exploitation

En milliards de CHF



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



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions nominatives. Les actions nominatives représentent 55,8% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2022.

Dividende

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 20 avril 2023, le Conseil d'administration proposera un dividende de 2.95 CHF par action, soit une hausse de 15 centimes. Si cette proposition est adoptée, il s'agira de la 28^e augmentation annuelle consécutive du dividende de la Société. Nestlé a maintenu ou augmenté son dividende en francs suisses ces 63 dernières années. Nestlé s'est engagée à poursuivre cette longue pratique consistant à améliorer chaque année le dividende en francs suisses.

Le dernier jour de bourse ouvrant droit au dividende sera le 21 avril 2023. Le dividende net sera versé à partir du 26 avril 2023.

Les actionnaires inscrits au registre des actions au 13 avril 2023 à 12h00 (CEST) pourront exercer leur droit de vote.

Programme de rachat d'actions

En 2022, le Groupe a racheté des actions Nestlé pour 10,6 milliards de CHF dans le cadre du programme de rachat d'actions de 20 milliards de CHF sur trois ans, qui a débuté en janvier 2022. Lors de la prochaine Assemblée générale annuelle, le Conseil d'administration proposera de réduire le capital-actions de 80 millions d'actions, passant de 275 millions de CHF à 267 millions de CHF, par l'annulation des actions achetées dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Dette nette

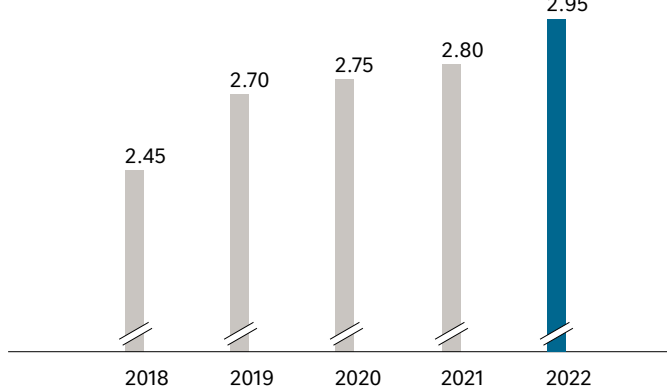
La dette nette a atteint 48,2 milliards de CHF au 31 décembre 2022, contre 32,9 milliards de CHF au 31 décembre 2021. Cette augmentation reflète en grande partie les rachats d'actions de 10,5 milliards de CHF, financés en grande partie par la cession des actions L'Oréal en décembre 2021, et une augmentation temporaire du besoin en fonds de roulement.

Rentabilité du capital investi (ROIC)

Le ROIC du Groupe est resté inchangé par rapport à 2021 à 12,2%. En excluant d'importantes pertes de valeur d'actifs, le ROIC a augmenté de 10 points de base pour atteindre 14,3%.

Dividende par action

En CHF



Gestion du portefeuille

Nestlé a finalisé des acquisitions et cessions pour une valeur totale d'environ 1,9 milliard de CHF en 2022.

Le 1^{er} avril 2022, Nestlé Health Science a finalisé l'acquisition d'une participation majoritaire dans Orgain, un leader de la nutrition d'origine végétale. L'acquisition d'Orgain vient compléter le portefeuille actuel de Nestlé Health Science en produits nutritionnels qui contribuent à une vie plus saine.

Le 1^{er} septembre 2022, Nestlé Health Science a finalisé l'acquisition de Puravida, une marque brésilienne haut de gamme de nutrition et de mode de vie sain. Cette acquisition permettra à Nestlé Health Science d'étendre son portefeuille de santé grand public en Amérique latine.

Le 1^{er} septembre 2022, Nestlé Health Science a finalisé l'acquisition de The Better Health Company. Cette acquisition inclut la marque GO Healthy, leader de compléments alimentaires en Nouvelle-Zélande, et New Zealand Health Manufacturing, une usine de fabrication de vitamines, minéraux et compléments alimentaires, basée à Auckland. Cette acquisition élargira le portefeuille de vitamines, minéraux et compléments alimentaires de Nestlé Health Science dans la Zone AOA.

Le 19 octobre 2022, Nestlé a annoncé le rachat de Seattle's Best Coffee à Starbucks. Cette transaction s'inscrit dans le cadre de la volonté de Nestlé de générer une croissance

durable et rentable dans la catégorie café et renforce l'Alliance mondiale du café en permettant aux deux entreprises de se concentrer sur leurs principaux points forts. La transaction a été finalisée le 13 janvier 2023.

Le 1^{er} novembre 2022, Nestlé a finalisé la vente de l'usine de préparations pour nourrissons Gateway située à Eau Claire (Wisconsin) ainsi que des droits américains et canadiens de la marque de préparations pour nourrissons *Gerber Good Start* à Perrigo.

Le 15 novembre 2022, Nestlé et L Catterton ont formé un partenariat réunissant Freshly et Kettle Cuisine, un important fabricant d'aliments frais destinés aux détaillants et à la restauration. La nouvelle entité propose un large assortiment de produits alimentaires frais aux clients de toutes les régions et de divers canaux. L Catterton est le propriétaire majoritaire, Nestlé détenant une participation minoritaire.

Le 29 novembre 2022, le Groupe a annoncé sa décision d'explorer des options stratégiques pour *Palforzia*, le traitement de l'allergie aux arachides, suite à une adoption plus lente que prévue par les patients et les professionnels de santé. Cet examen devrait s'achever au cours du premier semestre 2023.

Perspectives

Perspectives 2023: une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 6% et 8% et une marge opérationnelle courante récurrente comprise entre 17,0% et 17,5%. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants devrait enregistrer une hausse comprise entre 6% et 10%.

Objectifs 2025 pleinement confirmés: une croissance organique continue du chiffre d'affaires moyenne à un chiffre et un retour à une marge opérationnelle courante récurrente de 17,5% à 18,5% d'ici 2025. Objectifs de croissance annuelle du bénéfice par action récurrent dans une fourchette de 6% à 10% à taux de change constants.

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

	Chiffre d'affaires		Collaborateurs		Usines	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
NA	32,9%	34,9%	15,1%	14,3%	61	57
EUR (a)	25,5%	23,6%	29,9%	30,1%	109	106
AOA	23,2%	22,2%	24,3%	24,8%	97	93
LATAM	12,0%	13,1%	21,3%	21,9%	64	65
GC	6,4%	6,2%	9,4%	8,9%	23	23

(a) 8332 collaborateurs en Suisse en 2022.




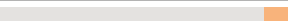





Collaborateurs par activité

En milliers

	2021	2022
Usines	140	140
Administration et ventes	136	135
Total	276	275

Informations par groupe de produit et secteur opérationnel

En millions de CHF

	2021 *	2022	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre					
Café soluble / systèmes à café	17 120	16 891	 67,0%		
Autres	6 855	8 327	 33,0%		
Total chiffre d'affaires	23 975	25 218		+0,2%	+8,0%
Résultat opérationnel courant récurrent	5 631	5 593	22,2%		
Résultat opérationnel courant	5 406	5 358	21,2%		
Eaux					
Total chiffre d'affaires	4 040	3 536		+2,2%	+11,0%
Résultat opérationnel courant récurrent	364	277	7,8%		
Résultat opérationnel courant	257	241	6,8%		
Produits laitiers et Glaces					
Produits laitiers	9 778	10 359	 91,8%		
Glaces	922	930	 8,2%		
Total chiffre d'affaires	10 700	11 289		-4,3%	+5,4%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 707	2 568	22,7%		
Résultat opérationnel courant	2 642	2 508	22,2%		
Nutrition et Health Science					
Total chiffre d'affaires	13 157	15 678		+1,7%	+7,4%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 307	2 990	19,1%		
Résultat opérationnel courant	243	1 323	8,4%		
Plats préparés et aides culinaires					
Surgelés et réfrigérés	5 871	5 859	 46,9%		
Culinaires et autres	6 275	6 625	 53,1%		
Total chiffre d'affaires	12 146	12 484		-6,9%	+3,1%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 040	2 038	16,3%		
Résultat opérationnel courant	1 931	1 508	12,1%		
Confiserie					
Chocolat	5 716	6 139	 75,6%		
Sucrieries	651	661	 8,2%		
Snacking et biscuits	1 147	1 318	 16,2%		
Total chiffre d'affaires	7 514	8 118		+4,8%	+9,4%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 205	1 364	16,8%		
Résultat opérationnel courant	1 093	1 259	15,5%		
Produits pour animaux de compagnie					
Total chiffre d'affaires	15 556	18 101		+4,3%	+14,5%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 282	3 706	20,5%		
Résultat opérationnel courant	3 241	3 494	19,3%		

* La nouvelle organisation des Zones au 1^{er} janvier 2022, comme décrite dans l'Avant-propos en page 46, n'a pas eu d'impact sur les informations présentées par produit.

Rétrospective des Zones, Nespresso et Nestlé Health Science

Zone Amérique du Nord (NA)

Chiffre d'affaires	CHF 26,3 milliards
Croissance organique	+ 10,3%
Croissance interne réelle	- 1,3%
Marge opérationnelle courante récurrente	21,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 70 points de base
Marge opérationnelle courante	18,6%
Marge opérationnelle courante	- 60 points de base

- Croissance organique de 10,3%: croissance interne réelle de -1,3%; effet prix de 11,6%.
- La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 70 points de base à 21,0%.

La croissance organique a atteint 10,3%, avec un effet prix de 11,6%. La croissance interne réelle s'est établie à -1,3%, du fait d'activités de fixation des prix, d'une base de comparaison élevée en 2021 et des contraintes d'approvisionnement. Au quatrième trimestre, la croissance interne réelle a été de -4,9%, largement affectée par des actions d'optimisation du portefeuille, une modération de la croissance dans les canaux hors domicile et des contraintes temporaires de capacité pour l'eau. Les cessions nettes ont

réduit le chiffre d'affaires de 3,8%, principalement en raison de la cession des marques de Nestlé Waters en Amérique du Nord. Les taux de change ont eu un impact positif de 4,7%. Dans la Zone Amérique du Nord, le chiffre d'affaires publié a augmenté de 11,1% à 26,3 milliards de CHF.

La Zone Amérique du Nord a affiché une croissance positive pour l'ensemble des marques et des catégories grâce à l'effet prix, à une exécution opérationnelle solide et à la persistance de la dynamique du commerce électronique. Nestlé a gagné des parts de marché dans la Zone, grâce aux aliments pour animaux de compagnie, au café en portions et aux aliments pour bébés.

Par catégorie de produits, Purina PetCare a été le principal contributeur de croissance, avec une forte impulsion à travers tous les canaux de distribution, en particulier le commerce électronique et les magasins spécialisés dans les animaux de compagnie. *Purina Pro Plan*, incluant les produits vétérinaires, *Purina ONE* et *Fancy Feast*, ont tous enregistré une forte croissance à deux chiffres, soutenue par l'innovation. Nestlé Professional et Starbucks ont affiché une forte croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires des produits hors domicile. Les boissons, y compris les produits

Zone NA

En millions de CHF

	2021 *	2022	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	23 693	26 328			
Boissons liquides et en poudre	3 373	3 891		14,8%	
Eaux	1 666	1 042		4,0%	
Produits laitiers et Glaces	2 689	3 143		11,9%	
Plats préparés et aides culinaires	5 155	5 328		20,2%	
Confiserie	667	696		2,6%	
Produits pour animaux de compagnie	9 112	10 926		41,5%	
Nutrition et Health Science	1 031	1 302		5,0%	
Total chiffre d'affaires	23 693	26 328		- 1,3%	+ 10,3%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 804	5 528		21,0%	
Résultat opérationnel courant	4 548	4 904		18,6%	
Acquisitions d'immobilisations	2 319	2 272		8,6%	

* Les chiffres 2021 ont été retraités, voir Avant-propos en page 46.

Starbucks pour la consommation à domicile, *Coffee mate* et *Nescafé*, ont affiché une croissance élevée à un chiffre, grâce au lancement de nouveaux produits. Avant la cession des préparations pour nourrissons *Gerber Good Start* en novembre, la marque a enregistré une forte demande liée à des contraintes d'approvisionnement sur le marché. Les aliments pour bébés ont enregistré une croissance robuste portée par le segment des en-cas sains. Les aliments surgelés ont connu une faible croissance à un chiffre, avec une solide progression du chiffre d'affaires des en-cas surgelés *Hot Pockets* et des pizzas *DiGiorno*. Les eaux haut de gamme ont affiché une croissance moyenne à un chiffre, avec une baisse du chiffre d'affaires au quatrième trimestre principalement imputable à des contraintes temporaires de capacité. *Nesquik* prêt à boire aux Etats-Unis et *KitKat* au Canada ont enregistré une forte croissance soutenue par le lancement de nouveaux produits et la mise en œuvre.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 70 points de base. L'effet prix, l'effet de levier de la croissance et la gestion du portefeuille ont plus que contrebalancé l'inflation importante des coûts.

Zone Europe (EUR)

Chiffre d'affaires	CHF 19,1 milliards
Croissance organique	+ 7,2%
Croissance interne réelle	+ 0,9%
Marge opérationnelle courante récurrente	16,4%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 190 points de base
Marge opérationnelle courante	14,2%
Marge opérationnelle courante	- 340 points de base

- Croissance organique de 7,2%: croissance interne réelle de 0,9%; effet prix de 6,4%.
- La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a diminué de 190 points de base à 16,4%.

La croissance organique a atteint 7,2%, avec un effet prix de 6,4%. La croissance interne réelle a bien résisté à 0,9%, par rapport à une base de comparaison élevée en 2021 et malgré des contraintes d'approvisionnement. Le taux de change a eu un impact négatif de 7,6% sur le chiffre d'affaires, reflétant l'appréciation du franc suisse par rapport à l'euro. Le chiffre d'affaires publié de la Zone Europe s'est inscrit en hausse de 1,8% à 19,1 milliards de CHF.

Dans un environnement difficile, la Zone Europe a fait preuve de résistance et de détermination à investir pour le long terme. En Ukraine, Nestlé a annoncé un investissement de 40 millions de CHF pour une nouvelle unité de production dans la région de Volyn.











La Zone a gagné des parts de marché dans les catégories confiserie, aliments pour animaux de compagnie et nutrition infantile. Par catégorie de produits, les principaux contributeurs à la croissance ont été les produits pour animaux de compagnie Purina, sous l'impulsion des marques haut de gamme *Gourmet*, *Felix* et *Purina Pro Plan*. La croissance a été forte dans tous les canaux de distribution, en particulier le e-commerce et les magasins spécialisés dans les produits pour animaux de compagnie. Le chiffre d'affaires de Nestlé Professional a connu une forte croissance à deux chiffres, bénéficiant de nouvelles plateformes de croissance et de l'expansion de la distribution, notamment pour les boissons. L'activité Eaux a connu une croissance à deux chiffres, avec une baisse du chiffre d'affaires au quatrième trimestre principalement due à des contraintes temporaires de capacité. Le café a affiché une croissance moyenne à un chiffre, portée par le café soluble *Nescafé* et la solide progression du chiffre

d'affaires de *Starbucks by Nespresso*. La confiserie a fait état d'une croissance moyenne à un chiffre, avec une forte demande pour *KitKat* et les offres saisonnières. La nutrition infantile a enregistré une croissance à deux chiffres reposant sur la forte dynamique dont ont bénéficié les préparations pour nourrissons haut de gamme, notamment les produits contenant des oligosaccharides du lait maternel (HMO). Les produits culinaires ont enregistré une baisse du chiffre d'affaires, affecté par la croissance négative des pizzas et des nouilles. Les produits d'origine végétale *Garden Gourmet* ont poursuivi leur croissance à deux chiffres, induite par le lancement de nouveaux produits.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a diminué de 190 points de base. L'inflation importante des coûts et l'impact des contraintes de la chaîne d'approvisionnement liées à la guerre ont eu raison de l'effet prix, du levier de croissance et des économies de coûts.

Zone EUR

En millions de CHF

	2021 *	2022	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	13 532	13 334	 69,7%		
Europe de l'Est	3 858	4 272	 22,3%		
Türkiye et Israël	1 404	1 522	 8,0%		
Boissons liquides et en poudre	5 148	5 140	 26,9%		
Eaux	1 606	1 626	 8,5%		
Produits laitiers et Glaces	330	345	 1,8%		
Plats préparés et aides culinaires	3 038	2 820	 14,7%		
Confiserie	3 054	3 091	 16,2%		
Produits pour animaux de compagnie	4 316	4 732	 24,7%		
Nutrition et Health Science	1 302	1 374	 7,2%		
Total chiffre d'affaires	18 794	19 128		+0,9%	+7,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 439	3 138	16,4%		
Résultat opérationnel courant	3 316	2 719	14,2%		
Acquisitions d'immobilisations	1 475	1 489	7,8%		

* Les chiffres 2021 ont été retraités, voir Avant-propos en page 46.

Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 18,5 milliards
Croissance organique	+8,2%
Croissance interne réelle	+0,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	22,9%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 110 points de base
Marge opérationnelle courante	22,4%
Marge opérationnelle courante	+ 340 points de base

- Croissance organique de 8,2%: croissance interne réelle de 0,1%; effet prix de 8,1%.
- La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a diminué de 110 points de base à 22,9%.

La croissance organique a atteint 8,2%, avec un effet prix de 8,1%. La croissance interne réelle a été de 0,1%, affectée par une base de comparaison élevée en 2021 et des actions d'optimisation du portefeuille. Les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires de 4,9%. Dans la Zone AOA, le chiffre d'affaires publié s'est inscrit en hausse de 3,3% à 18,5 milliards de CHF.

La croissance de la Zone AOA a été portée par l'effet prix, la poursuite de la reprise des canaux hors domicile et

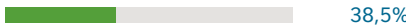
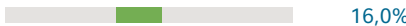



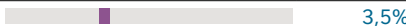
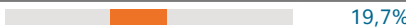


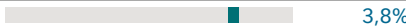
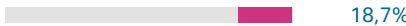
l'innovation. La Zone a gagné des parts de marché dans les catégories café, produits culinaires et nutrition infantile.

L'Asie du Sud-Est a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, portée par *Nescafé*, *Maggi* et *Milo*. L'Asie du Sud a affiché une croissance à deux chiffres, avec des gains de parts de marché et une dynamique continue pour *Maggi*, *KitKat* et *Nescafé*. Au Moyen-Orient et en Afrique, le chiffre d'affaires a augmenté avec un taux à deux chiffres, grâce à la solide dynamique dont ont bénéficié les offres à prix abordables pour les produits *Maggi* et *Milo*, ainsi qu'à la forte demande généralisée pour les produits de nutrition infantile. Malgré l'optimisation du portefeuille, le Japon a affiché une faible croissance à un chiffre soutenue par *Nescafé*, Starbucks et les produits pour animaux de compagnie Purina. Le chiffre d'affaires en Corée du Sud a enregistré une croissance à deux chiffres, portée par les produits Starbucks et une demande accrue pour *KitKat*. L'Océanie a enregistré une croissance élevée à un chiffre, portée par la vigueur particulière de *Nescafé*, *Maggi* et *KitKat*.

Par catégorie de produits, les produits culinaires ont été le principal contributeur à la croissance, portée par les aides culinaires et les nouilles *Maggi*. Le chiffre d'affaires de Nestlé

Zone AOA

En millions de CHF

	2021 *	2022	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	6 984	7 112	 38,5%		
Océanie et Japon	3 049	2 964	 16,0%		
Sous-continent Asie du Sud	2 898	3 156	 17,1%		
Moyen-Orient et Afrique	4 963	5 252	 28,4%		
Boissons liquides et en poudre	5 909	6 108	 33,0%		
Eaux	597	641	 3,5%		
Produits laitiers et Glaces	3 804	3 636	 19,7%		
Plats préparés et aides culinaires	2 263	2 560	 13,9%		
Confiserie	1 280	1 372	 7,4%		
Produits pour animaux de compagnie	682	702	 3,8%		
Nutrition et Health Science	3 359	3 465	 18,7%		
Total chiffre d'affaires	17 894	18 484		+0,1%	+8,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 288	4 237		22,9%	
Résultat opérationnel courant	3 399	4 133		22,4%	
Acquisitions d'immobilisations	866	930		5,0%	

* Les chiffres 2021 ont été retraités, voir Avant-propos en page 46.

Professional a connu une forte croissance à deux chiffres dans l'ensemble des régions et des catégories, bénéficiant de l'expansion de la distribution. Le café a connu une croissance élevée à un chiffre, avec une demande toujours forte pour les produits *Nescafé* et Starbucks. La Zone a lancé les produits prêts à boire Starbucks dans sept marchés. La nutrition infantile a atteint une croissance élevée à un chiffre, grâce à l'innovation et à l'expansion de la distribution. Les boissons chocolatées et maltées ont affiché une croissance élevée à un chiffre, portée par *Milo*. Le chiffre d'affaires de la confiserie a connu une croissance à deux chiffres, portée par *KitKat*. Les produits pour animaux de compagnie Purina ont enregistré une croissance élevée à un chiffre, avec une dynamique soutenue pour *Purina ONE*, *Felix* et *Purina Pro Plan*. Les produits laitiers non réfrigérés ont connu une légère baisse du chiffre d'affaires, due en grande partie à des actions d'optimisation du portefeuille.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a diminué de 110 points de base. La forte inflation des coûts a plus que contrebalancé les augmentations de prix, l'effet de levier de la croissance et la maîtrise des coûts.

Zone Amérique latine (LATAM)

Chiffre d'affaires	CHF 11,8 milliards
Croissance organique	+ 13,1%
Croissance interne réelle	+ 1,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	21,2%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 70 points de base
Marge opérationnelle courante	20,3%
Marge opérationnelle courante	- 10 points de base




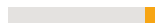



- Croissance organique de 13,1%: croissance interne réelle de 1,5%; effet prix de 11,6%.
- La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a diminué de 70 points de base à 21,2%.

La croissance organique a atteint 13,1%, avec un effet prix de 11,6%. La croissance interne réelle a été de 1,5%, sur une base de comparaison élevée en 2021. Le taux de change a eu un impact positif de 4,0%. Dans la Zone Amérique latine, le chiffre d'affaires publié s'est inscrit en hausse de 17,2% à 11,8 milliards de CHF.

La Zone Amérique latine a connu une croissance généralisée soutenue, portée par l'effet prix, une exécution

Zone LATAM

En millions de CHF

	2021 *	2022	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Amérique latine et Caraïbes	10 086	11 819			
Boissons liquides et en poudre	2 009	2 422			20,5%
Eaux	122	175			1,5%
Produits laitiers et Glaces	2 702	3 030			25,6%
Plats préparés et aides culinaires	775	845			7,1%
Confiserie	1 690	2 067			17,5%
Produits pour animaux de compagnie	1 333	1 614			13,7%
Nutrition et Health Science	1 455	1 666			14,1%
Total chiffre d'affaires	10 086	11 819		+1,5%	+13,1%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 208	2 501			21,2%
Résultat opérationnel courant	2 053	2 401			20,3%
Acquisitions d'immobilisations	687	805			6,8%

* Les chiffres 2021 ont été retraités, voir Avant-propos en page 46.

solide et la persistance de la dynamique des canaux hors domicile. La Zone a gagné des parts de marché dans les catégories nutrition infantile, aliments pour animaux de compagnie et produits culinaires.

Le chiffre d'affaires au Brésil a enregistré une croissance soutenue à deux chiffres, reflétant une forte demande pour la confiserie et les produits de nutrition infantile, ainsi que pour les boissons chocolatées et maltées. Le Mexique a connu une croissance élevée à deux chiffres, avec une solide progression du chiffre d'affaires des produits pour animaux de compagnie Purina, de *Nescafé* et de *Carnation*. Le chiffre d'affaires au Chili a enregistré une croissance à deux chiffres, portée par la confiserie, le café et les produits pour animaux de compagnie Purina. La Colombie et la région de la Plata ont encore enregistré une forte croissance à deux chiffres.

Par catégorie de produits, la confiserie a été le plus fort contributeur à la croissance, reflétant une forte demande pour les principales marques locales et pour *KitKat*. Le chiffre d'affaires des produits pour animaux de compagnie Purina a affiché une croissance à deux chiffres, portée par *Dog Chow*, *Cat Chow* et *Purina Pro Plan*, ainsi que par l'expansion continue de *Purina ONE* dans toute la Zone. Le café a enregistré une croissance généralisée à deux chiffres, soutenue par le café soluble *Nescafé*, *Nescafé Dolce Gusto* et les produits Starbucks. Le secteur des produits laitiers a affiché une croissance élevée à un chiffre, grâce à la forte progression du chiffre d'affaires des laits enrichis et de produits de pâtisserie maison. La nutrition infantile a enregistré une croissance élevée à un chiffre, bénéficiant de la dynamique soutenue de *Nido* et de *NAN*. Le chiffre d'affaires de Nestlé Professional a enregistré une forte croissance à deux chiffres dépassant largement les niveaux de 2019 et alimentée par les nouvelles plateformes numériques. L'activité Eaux a également affiché une forte croissance à deux chiffres. Les produits d'origine végétale ont connu une forte croissance, soutenue par l'expansion des alternatives aux produits laitiers pour *La Lechera* et par *Nature's Heart*.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a diminué de 70 points de base, les éléments exceptionnels et l'inflation des coûts ayant plus que contrebalancé les prix, le levier de croissance et la maîtrise des coûts.

Zone Grande Chine (GC)

Chiffre d'affaires	CHF 5,4 milliards
Croissance organique	+ 3,5%
Croissance interne réelle	+ 1,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	16,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 260 points de base
Marge opérationnelle courante	15,7%
Marge opérationnelle courante	+ 2470 points de base

- Croissance organique de 3,5%: croissance interne réelle de 1,0%; effet prix de 2,5%.
- La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 260 points de base à 16,1%.

La croissance organique a atteint 3,5%, avec un effet prix de 2,5%. La croissance interne réelle a été de 1,0%, affectée par les restrictions de déplacement liées au COVID-19. Les taux de change ont eu un impact négatif de 0,1%. Le chiffre d'affaires publié de la Zone Grande Chine s'est inscrit en hausse de 3,4% à 5,4 milliards de CHF.

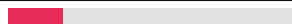






La croissance dans la Zone Grande Chine a été soutenue par une solide exécution opérationnelle, l'impulsion du commerce électronique et la poursuite de l'innovation.

Par catégorie de produits, la nutrition infantile a enregistré une croissance élevée à un chiffre, avec une tendance positive de l'évolution des parts de marché pour *NAN* et *illuma*. Le café a affiché une croissance élevée à un chiffre, portée par le café soluble et prêt-à-boire *Nescafé* ainsi que par les produits Starbucks. En ce qui concerne la confiserie, *Hsu Fu Chi* a affiché une croissance élevée à un chiffre, grâce à l'innovation, notamment au lancement d'en-cas salés. Les produits culinaires ont enregistré une croissance moyenne à un chiffre, bénéficiant de l'expansion de la distribution et de l'innovation. Le chiffre d'affaires des produits pour animaux de compagnie Purina a connu une croissance à deux chiffres, avec une forte croissance des canaux spécialisés et du e-commerce. En raison des restrictions sur les déplacements, Nestlé Professional a enregistré une diminution moyenne à un chiffre de son chiffre d'affaires, avec des gains de parts de marché soutenus par de nouveaux clients et des lancements de produits.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 260 points de base. Le mix favorable et la maîtrise des coûts ont plus que contrebalancé l'inflation.

Zone GC

En millions de CHF

	2021 *	2022	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Grande Chine	5 175	5 351			
Boissons liquides et en poudre	957	1 018		19,0%	
Eaux	49	52		1,0%	
Produits laitiers et Glaces	1 162	1 121		20,9%	
Plats préparés et aides culinaires	914	930		17,4%	
Confiserie	797	843		15,8%	
Produits pour animaux de compagnie	112	127		2,4%	
Nutrition et Health Science	1 184	1 260		23,5%	
Total chiffre d'affaires	5 175	5 351		+ 1,0%	+ 3,5%
Résultat opérationnel courant récurrent	700	862		16,1%	
Résultat opérationnel courant	(466)	840		15,7%	
Acquisitions d'immobilisations	261	207		3,9%	

* Les chiffres 2021 ont été retraités, voir Avant-propos en page 46.

Nespresso

Chiffre d'affaires	CHF 6,4 milliards
Croissance organique	+ 3,5%
Croissance interne réelle	- 1,7%
Marge opérationnelle courante récurrente	21,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 150 points de base
Marge opérationnelle courante	20,3%
Marge opérationnelle courante	- 240 points de base

- Croissance organique de 3,5%: croissance interne réelle de -1,7%; effet prix de 5,2%.
- La marge opérationnelle courante récurrente de Nespresso a diminué de 150 points de base à 21,5%.

La croissance organique a été de 3,5%, avec un effet prix de 5,2%. La croissance interne réelle a été de -1,7%, après une forte croissance de 8,2% en 2021 pendant la pandémie. Les taux de change ont eu un impact négatif de 2,7% sur le chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires publié de Nespresso s'est inscrit en hausse de 0,5% à 6,4 milliards de CHF.

La croissance au sein de Nespresso a été portée par le dynamisme généralisé du système *Vertuo*. *Vertuo Pop*, une nouvelle machine compacte, a été lancée dans dix marchés. La croissance a également été soutenue par une solide reprise dans les canaux hors domicile, avec la poursuite de l'expansion du système *Momento* et une meilleure progression du chiffre d'affaires pour les offres destinées aux bureaux. L'innovation et le lancement de nouveaux produits, notamment dans le cadre de la campagne réalisée pendant les fêtes de fin d'année avec Pierre Hermé, ont continué à trouver un écho auprès des consommateurs.

Par région, l'Amérique du Nord a affiché une croissance à deux chiffres avec des gains continus de parts de marché.

L'Europe a enregistré une baisse du chiffre d'affaires, la croissance devenant positive au quatrième trimestre. Les autres régions ont enregistré ensemble une croissance élevée à un chiffre.

La marge opérationnelle courante récurrente de Nespresso a diminué de 150 points de base, sous l'effet de l'inflation des coûts et des investissements dans le déploiement du système *Vertuo*.

Nespresso

En millions de CHF

	2021	2022	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	6 418	6 448	- 1,7%	+ 3,5%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 475	1 388	21,5%	
Résultat opérationnel courant	1 456	1 309	20,3%	
Acquisitions d'immobilisations	445	520	8,1%	

Nestlé Health Science

Chiffre d'affaires	CHF 6,6 milliards
Croissance organique	+ 4,0%
Croissance interne réelle	+ 0,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	13,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	0 point de base
Marge opérationnelle courante	-9,0%
Marge opérationnelle courante	-2200 points de base

- Croissance organique de 4,0%: croissance interne réelle de 0,6%; effet prix de 3,4%.
- La marge opérationnelle courante récurrente est restée stable à 13,6%.

La croissance organique a atteint 4,0%, avec un effet prix de 3,4%. La croissance interne réelle s'est établie à 0,6% après une solide croissance à deux chiffres en 2020 et 2021 durant la pandémie. Les acquisitions nettes ont augmenté le chiffre d'affaires de 31,5%, principalement en raison de l'acquisition des marques clés de The Bountiful Company et d'Orgain. Les taux de change ont eu un impact positif sur le chiffre d'affaires de 1,5%. Le chiffre d'affaires publié de Nestlé Health Science a augmenté de 36,9% à 6,6 milliards de CHF.

Les produits de santé grand public ont affiché une croissance positive, la croissance à deux chiffres de la nutrition active ayant été contrebalancée par une légère baisse du chiffre d'affaires des vitamines, minéraux et suppléments. En ce qui concerne la nutrition active, les produits de santé pour seniors ont été les principaux contributeurs à la croissance, avec en tête *Boost* et *Nutren*. *Vital Proteins* et *Orgain* ont connu une croissance à deux chiffres avec des gains de parts de marché. En ce qui concerne les vitamines, minéraux et suppléments, la croissance des marques de The Bountiful Company et

celle de *Garden of Life* ont été affectées par une base de comparaison élevée pour les produits liés à l'immunité, durant la pandémie.

La nutrition médicale a enregistré une croissance à deux chiffres grâce à une solide progression du chiffre d'affaires des produits pédiatriques hypoallergéniques *Althéra*, *Alfaré* et *Alfamino*. Les produits de soins médicaux pour adultes ont également affiché une forte croissance grâce au lancement de nouveaux produits.

Par région, le chiffre d'affaires en Amérique du Nord a augmenté d'un taux faible à un chiffre. En Europe, la croissance a été positive. Les autres régions ont affiché ensemble une croissance élevée à un chiffre. Globalement, Nestlé Health Science a enregistré des gains généralisés de parts de marché.

La marge opérationnelle courante récurrente de Nestlé Health Science est restée inchangée par rapport à l'année précédente, les synergies de coûts des entreprises nouvellement acquises et le levier de croissance ayant été contrebalancés par l'inflation des coûts et les investissements de croissance.

Nestlé Health Science

En millions de CHF

	2021	2022	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	4 822	6 602	+0,6%	+4,0%
Résultat opérationnel courant récurrent	654	899	13,6%	
Résultat opérationnel courant	628	(596)	-9,0%	
Acquisitions d'immobilisations	6 594	1 795	27,2%	

Principaux risques et incertitudes

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

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

En outre, Nestlé dialogue avec des parties prenantes externes pour mieux comprendre les problématiques qui leur tiennent à cœur. La matrice d'évaluation de la pertinence (incluse dans le *Creating Shared Value and Sustainability Report*) détermine le degré de préoccupation des parties prenantes externes et l'impact potentiel sur notre Entreprise. Cela permet de nous assurer que les

grands enjeux de durabilité sont intégrés dans les risques et opportunités pris en compte par l'ensemble de la Société.

Les évaluations de risque et les éventuelles mesures d'atténuation sont du ressort des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe. L'évaluation annuelle du risque du Groupe est soumise chaque année à cette dernière, au Comité de contrôle et au Conseil d'administration. Dans le cadre de la gouvernance du Groupe, l'ensemble du Conseil d'administration est responsable de la surveillance des risques. De plus amples informations sur les processus ERM sont disponibles dans le *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise*.

Nous nous engageons à garantir la transparence et à agir sur les risques et les opportunités liés au climat. C'est pourquoi nous avons aligné nos rapports sur les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD). Nos publications conformes au TCFD, y compris notre analyse menée en 2022, sont consultables en page 17 et dans le rapport *2022 Climate Risk and Impact Report* de Nestlé (www.nestle.com/tcfdreport).

Les risques énumérés ci-dessous sont considérés comme les plus importants pour notre Entreprise et notre performance. Nombre de nos stratégies d'atténuation à plus long terme sont détaillées dans notre *Creating Shared Value and Sustainability Report*.

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Qualité et sûreté des produits	Événement majeur déclenché par un grave problème de sûreté alimentaire, de qualité d'un produit ou tout autre problème de conformité lié à un produit	<ul style="list-style-type: none"> – Préjudice grave ou décès – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Incapacité à répondre à l'évolution des exigences réglementaires – Perte de confiance – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de politiques, processus et contrôles pour garantir la qualité et la sûreté des produits et la prévention des risques sanitaires – Culture de la qualité et de la sécurité alimentaire
Préférences des consommateurs	Incapacité à anticiper correctement l'évolution des préférences des consommateurs, à créer des marques et des produits pertinents et compétitifs, à exécuter dans les délais impartis	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Recentrage accru du processus d'innovation sur les consommateurs – Utilisation des connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être – Amélioration de l'accès à des aliments sûrs et abordables

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Réglementation	Persistence de perceptions négatives concernant les répercussions sur la santé de catégories d'aliments et de boissons transformés	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement de la réglementation du secteur et/ou de catégories spécifiques – Erosion de la confiance des consommateurs dans le secteur – Limitations en matière de marketing et de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> – Accent sur les connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être – Politiques, notamment pour un marketing responsable auprès des enfants et concernant la commercialisation des substituts du lait maternel
Gestion de la clientèle et des canaux de distribution	Concentration de la clientèle, dynamique des canaux intensifiant la pression sur la distribution, les prix et le commerce	<ul style="list-style-type: none"> – Baisse de la distribution de nos produits aux consommateurs – Limitation de notre capacité à fixer des prix, influant sur les marges – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion stratégique des relations avec la clientèle – Intensification du développement des capacités digitales, de l'expansion du e-commerce et de la communication en ligne
Droits humains	Incapacité à identifier et/ou prévenir des violations des droits humains dans les opérations directes et la chaîne d'approvisionnement au sens large (p. ex. le travail forcé, le travail des enfants, la durée du travail, un revenu décent, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur les personnes – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou pénalités – Difficultés liées à des permis d'exploitation – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Cadre de due diligence en matière de droits humains – Plans d'action pour les enjeux fondamentaux – Programmes d'approvisionnement durable (p. ex. <i>Nescafé Plan</i>, <i>Nestlé Cocoa Plan</i>, etc.) – Mise en place de politiques, processus et contrôles pour promouvoir les droits humains – Mécanismes de plaintes et gestion des conséquences
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Incapacité à garantir une chaîne d'approvisionnement alimentaire transparente, durable et résiliente	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou pénalités – Difficultés liées à des permis d'exploitation – Pénuries de produits 	<ul style="list-style-type: none"> – Activités «<i>Generation Regeneration</i>» visant à soutenir l'expansion des systèmes alimentaires régénératifs – Programmes d'approvisionnement durable garantissant la transparence et la traçabilité des principales matières premières
Changement climatique	Perturbations physiques (y compris les événements climatiques extrêmes, les pénuries d'eau, les inondations et les changements d'utilisation des terres, y compris la déforestation, la perte de biodiversité) et transitionnelles liées au climat (y compris les politiques et les lois, les avancées technologiques et l'attitude du marché) affectant nos activités et/ou la demande des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> – Volatilité de l'approvisionnement en matières premières en raison des changements climatiques physiques (p. ex. stress hydrique, stress thermique, etc.) – Incidence des politiques (p. ex. taxe carbone, restrictions d'utilisation des terres, modifications des subventions agricoles, etc.) sur les coûts d'exploitation – Effet négatif sur notre réputation des préoccupations accrues des consommateurs et/ou des parties prenantes concernant le climat 	<ul style="list-style-type: none"> – Progrès accomplis en ce qui concerne la <i>Feuille de route zéro émissions nettes</i> de Nestlé qui est incluse dans le <i>Creating Shared Value and Sustainability Report</i> et les réponses de Nestlé aux questionnaires du CDP – Activités «<i>Generation Regeneration</i>» visant à soutenir l'expansion des systèmes alimentaires régénératifs – Publication du <i>Nestlé's Climate Risk and Impact Report</i>

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Produits et emballages plastiques	Incapacité à se conformer à la réglementation actuelle ou future sur les emballages plastiques et/ou à respecter nos engagements en matière d'emballages et de protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> – Emballages spécifiques (p. ex. plastique à usage unique) et/ou éléments (p. ex. pailles) taxés, interdits et/ou retirés de la liste – Incapacité à développer des emballages et/ou des modèles commerciaux circulaires – Stigmatisation de certains produits, marques et/ou catégories – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Futur sans déchet: emballages recyclables ou réutilisables; lancement de nouveaux matériaux d'emballage; collaborations en vue d'encourager le recyclage; éducation à travers la communication de marque – Nestlé Institute of Packaging Sciences
Gestion environnementale	Incapacité à respecter la législation ou à répondre aux attentes concernant l'environnement, y compris les impacts sur la biodiversité, l'utilisation des ressources naturelles, les émissions atmosphériques, les eaux usées, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou taxes sur des produits/catégories – Difficultés liées à des permis d'exploitation (p. ex. l'accès à l'eau) – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Initiatives de préservation de l'eau dans le cadre du <i>Caring for Water Plan</i> – Engagements à améliorer l'efficacité opérationnelle (p. ex. en optant pour des sources d'énergie renouvelables, en réduisant les émissions atmosphériques, etc.) – Participation de Nestlé au Groupe de travail sur la publication d'informations financières liées à la nature
Santé et sécurité	Incapacité à respecter les réglementations locales en matière de santé et/ou à créer des conditions de travail saines et sûres dans tous les pays où Nestlé opère	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires – Blessures ou décès – Maladies ou accidents du travail 	<ul style="list-style-type: none"> – Initiatives à long terme pour encourager des comportements propices à la santé et à la sécurité – Politiques et procédures en matière de santé et de sécurité – Procédures pour se conformer à la législation locale en matière de santé et de sécurité – Stratégie pour la santé des collaborateurs, y compris #HealthyLives, visant à sensibiliser les collaborateurs à la santé, à la sécurité et au bien-être personnels
Systèmes, sécurité et confidentialité	Menace de cyberattaques ou défaillance des systèmes internes et des réseaux numériques pouvant affecter la fiabilité, la sécurité, la confidentialité des données et/ou la capacité de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> – Incapacité à assurer les activités opérationnelles – Perte d'informations confidentielles nuisant à la réputation de l'entreprise – Perte de confiance des consommateurs – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Politiques de gestion des événements imprévus pour protéger l'équipement informatique et les logiciels – Programme de confidentialité en vue de se prémunir contre les menaces visant la sécurité des données et de se conformer à l'évolution du cadre réglementaire
Perturbation de la chaîne d'approvisionnement	Événement majeur affectant l'approvisionnement en matières premières, le transport et/ou les installations de production internes ou externes (p. ex. pénurie de matières premières, grèves, sanctions, catastrophes naturelles, épidémies, conflits, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> – Impacts sur la capacité à assurer la fourniture de produits, d'ingrédients et d'emballages clés, y compris l'approvisionnement, le transport vers les installations opérationnelles et la distribution aux clients – Hausse du prix des intrants et/ou des coûts de production et de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> – Plans de continuité des activités et de reprise après sinistre pour les sites clés – Gestion active des risques liés aux prix des principales matières premières – Options d'approvisionnement locales et multiples
Choix d'investissement stratégiques	Evolution des choix d'investissement pouvant porter sur des technologies émergentes, de nouveaux modèles d'affaires, la création ou la pénétration de nouvelles catégories, l'expansion géographique	<ul style="list-style-type: none"> – Expositions plus importantes pour le Groupe – Acceptation d'un rapport risque/rendement plus élevé 	<ul style="list-style-type: none"> – Choix d'investissement du Groupe conformes à notre stratégie et priorisés en fonction du potentiel de création de valeur à long terme

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Transformations opérationnelles	Incapacité à opérer des transformations stratégiques telles que des projets de gestion du changement à grande échelle, des restructurations, des fusions et acquisitions, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Incapacité à obtenir les avantages attendus – Pertes de valeur – Baisse du moral et/ou de l'engagement des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> – Mesures de transformation soutenues par la Direction, avec des objectifs alignés et les ressources requises pour assurer leur succès
Fidélisation des collaborateurs	Incapacité à attirer et fidéliser des collaborateurs compétents et talentueux dans un marché concurrentiel dynamique	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation du Groupe – Incapacité à doter le personnel des compétences nécessaires à l'ère numérique – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance et de bénéfices 	<ul style="list-style-type: none"> – Initiatives visant à améliorer l'équilibre entre les sexes et la diversité culturelle – Stratégies de développement pour faire face à l'évolution des exigences liées au personnel
Ethique et conformité	Manque d'intégrité ou incapacité à agir en conformité avec notre raison d'être et nos valeurs	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et les marques du Groupe – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Engagements du Groupe en matière d'intégrité, documentés dans les <i>Principes de conduite des affaires</i> et le <i>Code de conduite professionnelle</i> – Programme et systèmes de conformité, y compris des mécanismes de plainte
Gouvernement d'entreprise non financier	Incapacité à se conformer et/ou à répondre aux attentes des parties prenantes en matière de performance et de rapports non financiers	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et les marques du Groupe – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Supervision du Conseil d'administration soutenue par le Comité de durabilité – Leadership fourni par le Conseil de durabilité et ESG – Unité stratégie et déploiement ESG dédiée – Alignement sur les cadres de reporting non financier pertinents
Facteurs macrofinanciers	Volatilité et/ou événements soudains impactant des facteurs macroéconomiques (p. ex. taux de change et d'intérêt, coût du capital, notations de crédit, engagements des régimes de retraite)	<ul style="list-style-type: none"> – Intervention de l'Etat (p. ex. contrôle des capitaux, des prix) impactant les activités et la performance financière – Accès aux marchés des capitaux 	<ul style="list-style-type: none"> – Mesures appropriées d'atténuation des risques et de gouvernance pour gérer activement les expositions et les perspectives à long terme concernant les actifs et passifs
Facteurs fiscaux	Modifications et/ou interprétation des règlements fiscaux existants et/ou de nouveaux règlements fiscaux (p. ex. érosion de la base d'imposition et transfert des bénéfices de l'OCDE (BEPS))	<ul style="list-style-type: none"> – Non-respect de la réglementation fiscale – Augmentation des taux d'imposition effectifs – Augmentation du coût de la conformité 	<ul style="list-style-type: none"> – Principes de gestion fiscale du Groupe pour gérer et contrôler la conformité fiscale – Elaborer des processus ou des outils pour assurer le respect des nouvelles exigences (p. ex. taxe minimale de 15% de l'OCDE)
Facteurs géopolitiques et sociétaux	Instabilité et/ou incertitude (p. ex. instabilité politique, conflits, guerres commerciales, pandémies ou épidémies, risques liés à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures)	<ul style="list-style-type: none"> – Réduction de la demande des consommateurs dans l'ensemble des catégories et/ou des canaux – Remise en cause de la capacité de Nestlé à faire des affaires dans un pays ou une région – Perturbation de la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> – Veille et plans ad hoc de continuité de l'exploitation pour atténuer les événements concernés – Vaste présence géographique et grande variété des catégories de produits du Groupe

Usines

Amérique du Nord (NA)

Canada	2		●		●	●	
Etats-Unis	55	●		●	●	●	●

Europe (EUR)

Belgique	1		●				
Bulgarie	1					●	
Rép. tchèque	3				●	●	
Danemark	1				●		
Finlande	2			●	●		
France	14	●	●		●	●	●
Allemagne	13	●			●	●	●
Grèce	2	●	●				
Hongrie	2	●				●	●
Irlande	1			●			
Israël	7	●		●	●	●	
Italie	7		●		●	●	●
Pays-Bas	1			●			
Pologne	5		●	●	●	●	●
Portugal	2	●		●	●		
Rép. de Serbie	1	●			●		
Russie	6	●		●	●	●	●
Rép. slovaque	1				●		
Espagne	10	●	●	●	●	●	●
Suède	1	●					
Suisse	10	●	●		●	●	●
Türkiye	3	●	●	●		●	
Ukraine	3	●			●	●	
Royaume-Uni	9	●	●			●	●

Asie, Océanie et Afrique (AOA)

Algérie	2		●	●			
Angola	1			●			
Australie	6	●				●	●
Bahreïn	1		●				
Bangladesh	1	●		●	●	●	
Cameroun	1			●		●	
Côte d'Ivoire	2	●				●	
Egypte	2	●	●	●	●	●	
Ghana	1	●		●	●	●	
Inde	8	●		●	●	●	●
Indonésie	3	●		●	●		
Iran	2	●	●		●		
Japon	3	●		●	●		●
Jordanie	1		●				
Kenya	1	●			●	●	
Liban	1		●				
Malaisie	6	●		●	●	●	●
Maroc	1	●		●			
Myanmar	1	●					
Nouvelle-Zélande	4				●	●	●
Nigeria	3	●	●	●	●	●	
Pakistan	4	●	●	●	●		
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	●				●	
Philippines	5	●		●	●		
Qatar	1		●				
Sénégal	1			●		●	
Singapour	2	●			●		
Arabie Saoudite	5		●				
Afrique du Sud	5	●		●	●	●	●
Sri Lanka	1	●		●		●	
Thaïlande	8	●	●	●	●		●
Emirats Arabes Unis	2	●	●	●	●	●	●
Vietnam	6	●	●	●	●	●	
Zimbabwe	1			●			

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

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

Amérique latine (LATAM)							
Argentine	6	●	●	●	●	●	●
Bolivie	1						●
Brésil	12	●		●	●	●	●
Chili	9	●		●	●	●	●
Colombie	5	●		●	●	●	●
Cuba	3		●	●			
Rép. dominicaine	2			●		●	
Equateur	3	●		●	●	●	●
Guatemala	2					●	
Mexique	12	●	●	●	●	●	●
Nicaragua	1	●		●			
Panama	1			●		●	
Pérou	1	●		●	●	●	●
Trinité-et-Tobago	1	●		●			
Uruguay	1	●					
Venezuela	5	●		●		●	●

Grande Chine (GC)							
Grande Chine	23	●		●	●	●	●

Gouvernement d'entreprise et Compliance

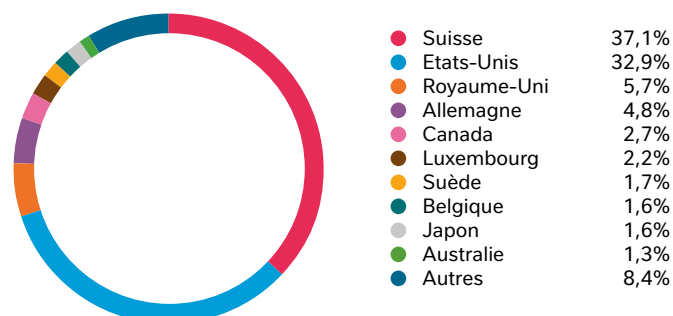
Gouvernement d'entreprise

Notre gouvernance basée sur des principes constitue la base de nos nombreuses actions menant à la création de valeur durable. Nous continuons d'équilibrer la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices avec la rentabilité du capital. Souhaitant mettre notre activité au service du bien, nous tirons parti de notre taille, de nos ressources et de notre expertise pour créer de la valeur partagée pour nos parties prenantes.

En 2022, notre modèle de création de valeur a prouvé sa résilience et nous a permis de continuer à investir, rénover et nous développer. Nos innovations alimentées par la science et axées sur le consommateur ont répondu à l'évolution rapide de leurs besoins. Au même moment, nous avons progressé sur la voie de la réduction progressive des émissions absolues de GES dans notre chaîne d'approvisionnement en vue d'atteindre zéro émission nette d'ici 2050 et avons continué à soutenir la transition vers un système alimentaire régénératif. Notre engagement en matière d'action climatique est conforme à notre *Feuille de route zéro émissions nettes* détaillée, largement soutenue par nos actionnaires lors de l'Assemblée générale de 2021. Tout en rendant notre portefeuille bon pour la planète, nous avons intensifié nos efforts pour que nos produits soient bons pour nos consommateurs. En 2022, nous avons consolidé nos outils et systèmes internes qui guident la composition nutritionnelle de nos aliments et boissons, actualisé nos politiques et accru la transparence sur le caractère sain de notre portefeuille.

Notre Conseil d'administration diversifié et compétent est mobilisé pour superviser la direction de notre Société. Nous avons sans cesse renforcé le Conseil d'administration en intégrant de nouveaux administrateurs indépendants possédant des expériences et des expertises variées directement pertinentes pour Nestlé, par exemple en ce qui concerne les systèmes alimentaires, les aliments et les boissons, la transformation numérique, le marketing et d'autres thèmes. Dans le cadre de notre gouvernance, l'ensemble du Conseil d'administration est chargé de la stratégie, de la gouvernance et de la surveillance des risques. Nous continuons de dialoguer avec nos actionnaires lors de nos roadshows, réunions avec les investisseurs et conférences d'analystes. Nos Tables rondes avec le Président se sont tenues virtuellement avec des investisseurs en Asie, Amérique du Nord, Suisse, Allemagne, au Royaume-Uni, en France et aux Pays-Bas.

Répartition du capital-actions par pays



Notre Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise passe régulièrement en revue tous les aspects de notre gouvernance et notre gestion de l'actif et du passif, ainsi que d'autres thèmes. Notre Comité de nomination, présidé par notre Lead Independent Director, évalue la composition, la performance, la structure et la planification de la succession du Conseil d'administration ainsi que les candidats en vue de leur nomination au Conseil. Notre Comité de durabilité donne des conseils sur notre durabilité environnementale et sociale, y compris notre réponse au changement climatique et notre programme de due diligence en matière de droits humains. Notre Comité de rémunération s'assure de la conformité de nos systèmes de rémunération à nos valeurs, à nos stratégies et à notre performance. En 2022, il a poursuivi son travail de révision des IPC de nos plans de participation à court et à long terme. Notre Comité de contrôle supervise l'audit interne et externe, les rapports financiers et non financiers, les contrôles internes, et passe en revue les rapports sur la conformité, la fraude et la gestion des risques.

Pour que notre Société jouisse d'un succès à long terme et soit une force au service du bien, nous devons également créer de la valeur pour la société. Notre gouvernance nous aide à déterminer le bon équilibre dans notre quête de création de valeur durable à long terme.

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Conseil d'administration de Nestlé S.A. au 31 décembre 2022

Paul Bulcke (1, 2, 4)
Président

U. Mark Schneider (1, 2)
Administrateur délégué

Henri de Castries (1, 2, 4, 6)
Vice-Président
Lead Independent Director
Ancien Président et Directeur
général d'AXA

Pablo Isla (1, 2, 3)
Ancien Président exécutif d'Inditex

Renato Fassbind (1, 2, 6)
Vice-Président de Swiss Re AG

Eva Cheng (1, 4)
Ancienne Présidente et directrice
générale d'Amway, responsable
de la Chine et de l'Asie du Sud-Est

Patrick Aebischer (1, 3)
Président émérite de l'Ecole
Polytechnique Fédérale
de Lausanne (EPFL)

Kimberly A. Ross (1, 6)
Ancienne CFO de Baker Hughes
LLC, d'Avon Products Inc. et de
Royal Ahold N.V.

Dick Boer (1, 3, 5)
Ancien Président et CEO
d'Ahold Delhaize N.V.

Dinesh Paliwal (1, 3, 4)
Ancien Président et CEO
d'Harman International
Industries Inc.

Hanne Jimenez de Mora (1, 2, 5)
Co-fondatrice du groupe
a-connect

Lindiwe M. Sibanda (1, 5)
Professeure, Université
de Pretoria, République
d'Afrique du Sud

Luca Maestri (1, 6)
Chief Financial Officer d'Apple Inc.

Chris Leong (1, 5)
Chief Marketing Officer de
Schneider Electric

Peter Brabeck-Letmathe
Président émérite

David P. Frick
Secrétaire du Conseil

EY (1)
Réviseurs indépendants

- (1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale 2023
- (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 durabilité
- (6) Membre du Comité de contrôle

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2022*.



Paul Bulcke



U. Mark Schneider



Henri de Castries



Pablo Isla



Renato Fassbind



Eva Cheng



Patrick Aebischer



Kimberly A. Ross



Dick Boer



Dinesh Paliwal



Hanne Jimenez de Mora



Lindiwe M. Sibanda



Luca Maestri



Chris Leong



David P. Frick
Secrétaire du Conseil

Direction de Nestlé S.A.



Direction de Nestlé S.A. au 31 décembre 2022

De gauche à droite

DG: Directeur général
CEO: Chief Executive Officer

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2022*.

Stefan Palzer
DG, Innovation, Technologies,
Recherche et Développement

Bernard Meunier
DG, Unités d'affaires stratégiques,
Marketing et Ventes

Laurent Freixe
DG, CEO Zone Amérique latine

Greg Behar
DG adjoint, CEO
Nestlé Health Science

Leanne Geale
DG, General Counsel,
Gouvernement d'entreprise
et Compliance

David Rennie
DG adjoint, Nestlé Coffee
Brands

Marco Settembri
DG, CEO Zone Europe

U. Mark Schneider
Administrateur délégué



Steven Wood Presley
DG, CEO Zone Amérique du Nord

David Xiqiang Zhang
DG, CEO Zone Grande Chine

Sanjay Bahadur
DG adjoint, Group Strategy
and Business Development

Magdi Batato
DG, Opérations

François-Xavier Roger
DG, Directeur financier

Béatrice Guillaume-Grabisch
DG, Ressources humaines
et Business Services

Remy Ejel
DG, CEO Zone Asie, Océanie
et Afrique

Les Centres de technologie de produits de Nestlé, à l'instar de celui dédié aux produits culinaires à Singen, en Allemagne, traduisent nos découvertes en produits et technologies pour les catégories spécifiques que sont les produits culinaires, les produits laitiers, le café, la confiserie, la nutrition infantile et les produits pour animaux de compagnie.

Compliance

L'éthique des affaires et la conformité demeurent les fondements de la manière dont nous conduisons nos affaires et les conditions pour créer de la valeur partagée. Nos engagements en faveur de l'éthique, de l'intégrité, de l'équité et de l'authenticité sont ancrés dans notre raison d'être et nos valeurs, ainsi que dans les *Principes de conduite des affaires du Groupe* et notre *Code de conduite des affaires*. Notre Système de gestion de la conformité aide nos employés et responsables à faire ce qui est juste pour la bonne raison, tout en protégeant et renforçant la réputation de Nestlé.

Notre Conseil d'administration et notre Direction du Groupe supervisent et encouragent les bonnes pratiques au sein de la Société. Les directions opérationnelles ou fonctionnelles reçoivent l'appui de notre fonction juridique et de conformité, qui assure un rôle de conseil et de leadership fonctionnel, et celui de toutes les autres fonctions intervenant dans notre Programme de conformité basé sur les risques et les principes. Le «Compliance Committee» du Groupe assure une évolution continue de notre cadre de contrôle intégré. Les Compliance Officers et les Compliance Committees des différents marchés veillent à l'application d'une approche cohérente dans l'ensemble du Groupe et participent à l'identification des priorités locales en matière de conformité.

En 2022, nous avons maintenu notre évolution positive en ce qui concerne les formations obligatoires, et durant l'année plus de 800 000 modules sur les *Principes de conduite des affaires*, le *Code de conduite des affaires*, les droits humains, la diversité et l'inclusion et d'autres thèmes ont été suivis.

Notre IT Roadmap permet une gestion efficace de notre système de gestion de la conformité grâce à une automatisation accrue.

Nous contrôlons la conformité par l'intermédiaire de nos fonctions centrales, de notre fonction d'audit interne et de nos vérificateurs externes. En outre, nous évaluons régulièrement certains aspects spécifiques de notre conformité sociale au moyen de notre programme CARE qui fait appel à des vérificateurs externes indépendants. 2022 a été la deuxième année de notre cycle triennal CARE et un total de 264 audits ont été réalisés durant l'année, couvrant 389 sites.

Notre système Speak Up nous permet de répondre aux préoccupations des employés et des parties prenantes externes. Il est géré de manière indépendante par une tierce partie afin de garantir la confidentialité. Toutes les plaintes font l'objet d'une enquête et, le cas échéant, d'actions correctrices. L'analyse des tendances nous permet de surveiller les risques clés, la qualité des décisions de gestion des conséquences et l'amélioration des plans d'action. Les plaintes fondées nous ont permis de traiter des problèmes tels que des abus de pouvoir et/ou des intimidations, des cas concernant les conditions de travail, des cas de discrimination et harcèlement, des cas de harcèlement sexuel, des cas de fraude et des cas de non-conformité au Code de l'OMS. En 2022, 154 employés ont dû quitter la Société et onze prestataires de services ont été révoqués à la suite d'incidents de non-conformité.

Un plan de communication annuel sur la conformité renforce notre culture dans ce domaine et nous aide à créer une valeur durable pour toutes nos parties prenantes et à faire de Nestlé une force au service du bien.

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2022, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange, Zurich. Des «American Depositary Receipts» (ADR) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank N.A., New York.

Sièges sociaux

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

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

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

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

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

www.nestle.com

20 avril 2023

156^e Assemblée générale ordinaire

21 avril 2023

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

24 avril 2023

Date de négoce ex-dividende

25 avril 2023

Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2023

26 avril 2023

Païement du dividende

27 juillet 2023

Publication du rapport semestriel janvier-juin 2023

19 octobre 2023

Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois de 2023

22 février 2024

Résultats annuels 2023

© 2023, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

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

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

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

Concept et graphisme

Société des Produits Nestlé S.A.,
Corporate Identity & Design,
avec Large Network

Photographie

Gaëtan Bally,
Lionel Deriaz,
William Gammuto,
Matthew Joseph,
Nestlé S.A.

Préresse

Images3 S.A. (Suisse)

Production

Genoud S.A. (Suisse)

Papier

Ce rapport est imprimé sur du papier Refutura 100% recyclé, certifié FSC (Forest Stewardship Council).

