

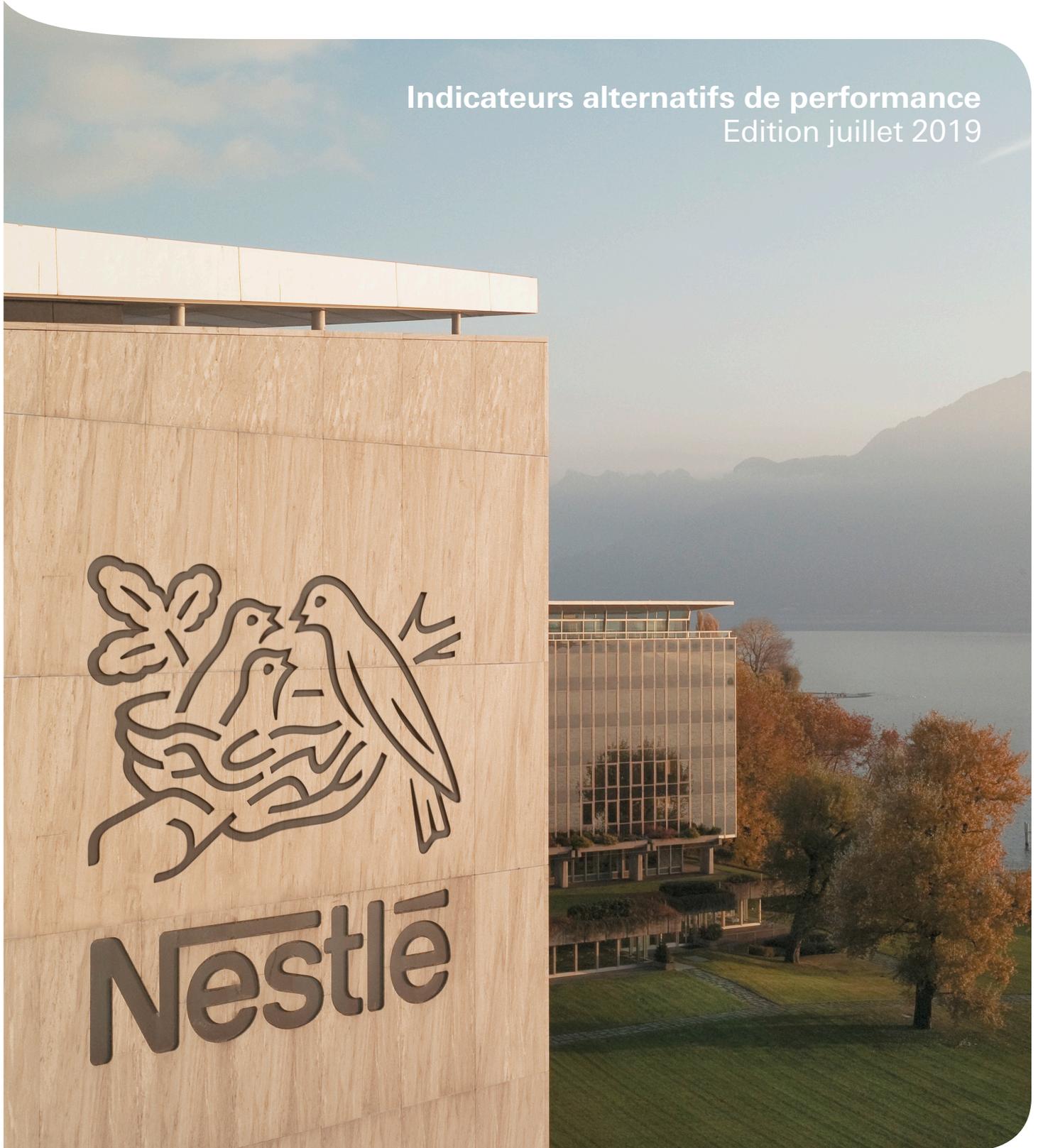


Good Food, Good Life

## Indicateurs alternatifs de performance Edition juillet 2019



Nestlé





# Définition des indicateurs alternatifs de performance

Le *Rapport de gestion*, le *Rapport semestriel* et toutes les autres communications contiennent certains indicateurs de performance financière qui ne sont pas définis par les IFRS, mais qui sont utilisés par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe. La Direction estime que ces indicateurs qui ne relèvent pas des IFRS fournissent des informations utiles concernant la performance financière et opérationnelle du Groupe. Ils peuvent ne pas être comparables à des indicateurs similaires présentés par d'autres sociétés. Les principaux indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont expliqués et/ou réconciliés avec nos indicateurs IFRS (Comptes consolidés et/ou Comptes semestriels résumés) dans ce document.

## Avant-propos

L'évolution de la Dette financière nette et de la Rentabilité du capital investi n'est présentée que sur une base annuelle, car elle n'est pas pertinente à la fin du premier semestre.

## Croissance organique (OG)

L'**OG** combine la Croissance interne réelle et l'Adaptation des prix. Elle représente la croissance des affaires après élimination de l'impact des acquisitions, des cessions et d'autres changements dans le périmètre d'activité du Groupe, ainsi que des fluctuations des taux de change. Cette mesure établit une comparaison directe avec l'année précédente à périmètre et taux de change constants et permet ainsi, une meilleure compréhension de la dynamique des activités ayant contribué à l'Evolution du chiffre d'affaires d'une année à l'autre.

Afin de limiter l'effet de distorsion de l'hyperinflation, les adaptations des prix supérieures à environ 2% par mois (niveau auquel on observe généralement une hyperinflation) sont exclues du calcul de l'OG dans les économies hyperinflationnistes, avec un ajustement correspondant des variations des taux de change. L'exception à cette règle est le Venezuela, que le Groupe exclut complètement de la Croissance interne réelle, de l'Adaptation des prix et de l'OG en vue d'éliminer la volatilité imputable à cet environnement économique extrême.

Aux fins du calcul de l'OG, a) le chiffre d'affaires d'une activité acquise est exclu pendant les douze mois qui suivent le regroupement des activités, mais le chiffre d'affaires supplémentaire généré par l'expansion de l'activité après son acquisition est généralement inclus; et b) le chiffre d'affaires d'une activité cédée est supprimé des comparatifs pour les douze mois précédant la cession. Les contrats d'approvisionnement liés à l'activité cédée sont pris en compte dans les acquisitions et cessions au cours d'une période transitoire. L'impact sur l'adaptation des prix des changements opérés dans l'exploitation d'une activité dans l'ensemble d'un pays (p. ex. la création d'une société d'exploitation locale en lieu et place de l'exportation vers un distributeur, ou vice versa) est inclus dans les acquisitions et les cessions, respectivement.

Les effets des variations des taux de change sont calculés en considérant le chiffre d'affaires de l'exercice en cours converti aux taux de change de l'exercice en cours, moins le chiffre d'affaires de l'exercice en cours converti aux taux de l'exercice précédent.

## Croissance interne réelle (RIG)

La **RIG** représente l'impact sur le chiffre d'affaires des augmentations ou baisses de volume, pondéré par la valeur relative par unité vendue. Elle est calculée au niveau de la référence produit individuelle (unité de vente) par canal de distribution, en comparant le chiffre d'affaires pondéré (volumes de l'exercice en cours évalués aux prix de l'exercice précédent en monnaie locale) au chiffre d'affaires de l'année précédente. Au niveau des produits, elle est donc principalement liée aux changements de volume, alors qu'au niveau des secteurs opérationnels ou du Groupe, elle intègre l'impact de l'évolution du mix de produits.

Le chiffre d'affaires des nouveaux produits est pris en compte à partir de leur lancement, ce qui a tendance à faire augmenter la RIG, alors que l'abandon de produits a des répercussions négatives sur la RIG puisque le chiffre d'affaires historique est conservé dans les comparatifs de l'année précédente. Cette méthode présente une image équilibrée des impacts de la rénovation et de l'innovation, ainsi que de l'impact sur le chiffre d'affaires réalisé suite aux efforts continus déployés pour rationaliser les produits. Dans les économies hyperinflationnistes, le chiffre d'affaires des nouveaux produits est corrigé de l'inflation pour arriver au niveau des prix de l'exercice précédent.

Comme la RIG est une composante de l'OG, elle exclut l'impact des acquisitions et cessions ainsi que celui des taux de change.

## Adaptation des prix

L'adaptation des prix fait partie de l'OG et représente la part de la croissance du chiffre d'affaires liée aux variations des prix au cours de la période considérée. Elle exclut l'impact de la RIG, ainsi que celui des acquisitions et cessions, et des taux de change.

L'analyse de l'adaptation des prix permet à la Direction d'évaluer dans quelle mesure les facteurs inflationnistes (sauf l'hyperinflation, voir Croissance organique ci-dessus) ou déflationnistes ont contribué à l'évolution du chiffre d'affaires, et dans quelle mesure l'évolution des coûts a été répercutée sur les clients.

## Evolution du chiffre d'affaires

Le Groupe utilise l'OG (y compris la RIG et l'Adaptation des prix), les effets de change et les effets des acquisitions et cessions pour comprendre l'Evolution du chiffre d'affaires d'un exercice à l'autre (soit l'augmentation, soit la baisse du chiffre d'affaires de l'exercice en cours par rapport à l'exercice précédent, exprimée en pourcentage).

### Total Groupe

	Janvier-juin 2019	Janvier-juin 2018
Chiffre d'affaires (en millions de CHF)	45 456	43 920
Evolution par rapport à l'exercice précédent (en %)	+3,5%	+2,3%

La réconciliation de l'OG avec l'Evolution totale du chiffre d'affaires se présente comme suit:

### Total Groupe

En %

	Janvier-juin 2019 / Janvier-juin 2018	Janvier-juin 2018 / Janvier-juin 2017
Croissance interne réelle	+2,6%	+2,5%
Adaptation des prix	+1,0%	+0,3%
<b>Croissance organique</b>	<b>+3,6%</b>	<b>+2,8%</b>
Effet de change	-1,2%	-0,5%
Effet des acquisitions, cessions et autres changements dans le périmètre d'activité du Groupe	+1,1%	+0,0%
<b>Evolution du chiffre d'affaires</b>	<b>+3,5%</b>	<b>+2,3%</b>

## Marge opérationnelle courante récurrente

La Marge opérationnelle courante récurrente correspond au Résultat opérationnel courant récurrent calculé en pourcentage du chiffre d'affaires. Le Résultat opérationnel courant récurrent est le Résultat opérationnel courant avant l'impact des Autres charges opérationnelles courantes et des Autres revenus opérationnels courants (principalement les Frais de restructuration, les Pertes de valeur sur immobilisations corporelles, les Litiges et contrats déficitaires). Voir la Note 4 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2018 ([www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial\\_statements/2018-financial-statements-fr.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2018-financial-statements-fr.pdf)) pour de plus amples détails sur les Autres charges opérationnelles courantes et les Autres revenus opérationnels courants.

Exclure ces éléments permet de suivre et également de mieux comprendre et prévoir les résultats des activités courantes journalières sous le contrôle de la direction opérationnelle des unités d'affaires. Elle exclut les impacts des décisions (telles que les fermetures d'usines, la cession d'un bien immobilier ou les plans de restructuration) prises conjointement avec la direction d'une Zone ou d'une GMB, ou les litiges et conflits ou événements qui faussent la performance récurrente en raison de leur fréquence ou du caractère imprévisible de leur issue.

La réconciliation du Résultat opérationnel courant récurrent et du Résultat opérationnel courant se présente comme suit:

**Total Groupe**

En millions de CHF (sauf pour la Marge opérationnelle courante récurrente)

	Janvier-juin 2019	Janvier-juin 2018
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>7 058</b>	<b>6 391</b>
Plus:		
Autres revenus opérationnels courants	(89)	(19)
Autres charges opérationnelles courantes	804	691
<b>Résultat opérationnel courant récurrent</b>	<b>7 773</b>	<b>7 063</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>45 456</b>	<b>43 920</b>
<b>Marge opérationnelle courante récurrente</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,1%</b>

## Marge opérationnelle courante

La Marge opérationnelle courante correspond au Résultat opérationnel courant calculé en pourcentage du chiffre d'affaires. Le Résultat opérationnel courant est un sous-total du Compte de résultat consolidé et figure au-dessus du Résultat opérationnel. Il exclut les Autres revenus opérationnels et les Autres charges opérationnelles. Les éléments exclus du Résultat opérationnel courant représentent les résultats des transactions et décisions prises au niveau du Groupe qui ne sont en grande partie pas sous le contrôle de la direction des secteurs opérationnels (telles que les acquisitions, cessions ou alliances stratégiques) ou les impacts d'événements de nature irrégulière et difficiles à prévoir (tels que les guerres ou catastrophes naturelles).

## Marge opérationnelle courante récurrente et Marge opérationnelle courante à taux de change constants

Les marges opérationnelles à taux de change constants désignent le rapport entre les résultats (voir ci-dessus) et le Chiffre d'affaires, ajusté pour éliminer l'impact des variations des taux de change.

Lorsque l'on compare l'évolution des marges opérationnelles en glissement annuel, il est utile d'éliminer l'impact des variations des taux de change afin d'isoler les résultats générés par les activités opérationnelles de l'effet de la conversion de ces résultats en francs suisses. Pour ce faire, le Chiffre d'affaires et les résultats de l'exercice en cours sont convertis aux taux de change de l'exercice précédent. Les marges opérationnelles qui en résultent peuvent donc être comparées aux marges opérationnelles publiées pour l'exercice précédent afin de comprendre l'évolution effective des affaires.

La réconciliation des marges opérationnelles à taux de change constants se présente comme suit:

### Total Groupe

En millions de CHF (sauf pour la Marge opérationnelle courante récurrente et la Marge opérationnelle courante)

	Janvier-juin 2019	Janvier-juin 2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>45 456</b>	<b>43 920</b>
Conversion aux taux de l'exercice précédent	419	188
<b>Chiffre d'affaires à taux de change constants</b>	<b>45 875</b>	<b>44 108</b>
<b>Résultat opérationnel courant récurrent</b>	<b>7 773</b>	<b>7 063</b>
Conversion aux taux de l'exercice précédent	64	31
<b>Résultat opérationnel courant récurrent à taux de change constants</b>	<b>7 837</b>	<b>7 094</b>
<b>Marge opérationnelle courante récurrente (publiée)</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,1%</b>
Evolution publiée (en points de base)	+100 bps	+20 bps
<b>Marge opérationnelle courante récurrente à taux de change constants</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,1%</b>
Evolution en points de base comparée à la Marge opérationnelle courante récurrente publiée pour l'exercice précédent	+100 bps	+20 bps
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>7 058</b>	<b>6 391</b>
Conversion aux taux de l'exercice précédent	73	42
<b>Résultat opérationnel courant à taux de change constants</b>	<b>7 131</b>	<b>6 433</b>
<b>Marge opérationnelle courante (publiée)</b>	<b>15,5%</b>	<b>14,6%</b>
Evolution publiée (en points de base)	+90 bps	-50 bps
<b>Marge opérationnelle courante à taux de change constants</b>	<b>15,5%</b>	<b>14,6%</b>
Evolution en points de base comparée à la Marge opérationnelle courante publiée pour l'exercice précédent	+90 bps	-50 bps

## Bénéfice par action (BPA) récurrent

Le BPA récurrent est calculé en ajustant le Bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère afin d'éliminer les effets des Autres revenus opérationnels courants et Autres charges opérationnelles courantes, des Autres revenus opérationnels et Autres charges opérationnelles, ainsi que les effets fiscaux qui y sont liés. Un ajustement est également effectué afin d'éliminer les Autres revenus opérationnels courants et Autres charges opérationnelles courantes ainsi que les Autres revenus opérationnels et Autres charges opérationnelles inclus dans les Revenus provenant des sociétés associées et des coentreprises.

Le BPA récurrent reflète le bénéfice récurrent issu des opérations courantes pour chaque action de Nestlé S.A.

## Bénéfice par action (BPA) récurrent à taux de change constants

Le BPA récurrent à taux de change constants est utilisé pour éliminer l'impact des variations des taux de change dans la comparaison de l'évolution du bénéfice par action récurrent en glissement annuel afin d'isoler les résultats générés par les activités de l'exercice en conversion de ces résultats en francs suisses. Pour ce faire, le BPA récurrent de l'exercice en cours est converti au taux de change de l'exercice précédent. Le chiffre que l'on obtient peut ainsi être comparé au BPA récurrent de l'exercice précédent afin de comprendre l'évolution effective des affaires.

La réconciliation du Bénéfice net et du BPA récurrent se présente comme suit:

### Total Groupe

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

	Janvier-juin 2019	Janvier-juin 2018
<b>Bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère</b>	<b>4 972</b>	<b>5 825</b>
Plus:		
Frais de restructuration	306	299
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles, goodwill et immobilisations incorporelles	333	384
Résultat net sur cessions d'activités	95	(1 400)
Autres ajustements des autres revenus/(charges) net(te)s	305	80
Ajustement des revenus provenant des sociétés associées et des coentreprises	134	153
Effet fiscal sur les éléments ci-dessus et ajustement des éléments fiscaux exceptionnels	157	311
Ajustement des intérêts non contrôlants	(4)	(7)
<b>Bénéfice net récurrent</b>	<b>6 298</b>	<b>5 645</b>
Conversion aux taux de l'exercice précédent	63	(62)
<b>Bénéfice net récurrent à taux de change constants</b>	<b>6 361</b>	<b>5 583</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'actions)	2 954	3 035
<b>BPA récurrent (publié)</b>	<b>2,13</b>	<b>1,86</b>
<b>BPA récurrent à taux de change constants</b>	<b>2,15</b>	<b>1,84</b>
Evolution en % par rapport au BPA récurrent publié pour l'exercice précédent (non arrondi)	+15,7%	+9,2%

## Dettes financières nettes

La Dette financière nette représente le niveau net de la dette financière contractée par le Groupe auprès de tiers externes (obligations, billets de trésorerie, etc.) après prise en compte des liquidités et des investissements facilement convertibles en liquidités. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, elle est composée des Dettes financières courantes et non courantes, des Dérivés couvrant la dette financière et des disponibilités moins les Liquidités et équivalents de liquidités et les Placements à court terme.

### Total Groupe

En millions de CHF

	30 juin 2019	30 juin 2018
Dettes financières courantes	19 250	15 756
Dettes financières non courantes	23 735	19 847
Dérivés <sup>(a)</sup>	381	(77)
Liquidités et équivalents de liquidités	(4 535)	(4 615)
Placements à court terme	(487)	(2 102)
<b>Dettes financières nettes</b>	<b>38 344</b>	<b>28 809</b>

(a) En lien avec la Dette nette et inclus dans les soldes des Dérivés actifs et des Dérivés passifs du Bilan consolidé.

La réconciliation de l'évolution de la Dette financière nette en glissement annuel telle que publiée (voir le commentaire dans l'avant-propos, page 1) est présentée dans la Note 16.5 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2018 ([www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial\\_statements/2018-financial-statements-fr.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2018-financial-statements-fr.pdf)).

Voir la Note 12.2e des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2018 ([www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial\\_statements/2018-financial-statements-fr.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2018-financial-statements-fr.pdf)) pour de plus amples informations sur le contrôle de la Dette financière nette.

## Résultat avant intérêts, impôts et amortissement ajusté (EBITDA ajusté)

L'EBITDA ajusté est utilisé pour mesurer la capacité du Groupe à générer suffisamment de liquidités à partir des bénéfices pour rembourser sa Dette financière nette. Il est calculé comme suit:

### Total Groupe

En millions de CHF

	Janvier-juin 2019	Janvier-juin 2018
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>7 058</b>	<b>6 391</b>
Plus:		
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s	715	672
Amortissements	1 864	1 943
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>9 637</b>	<b>9 006</b>

Lorsque l'on divise la Dette financière nette par l'EBITDA ajusté, on obtient un ratio qui est utilisé pour contrôler la capacité de financement du Groupe.

## Cash flow libre

Le Cash flow libre représente la capacité du Groupe à générer des liquidités pour verser des dividendes, rembourser les bailleurs de fonds ou réaliser des acquisitions, le cas échéant. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, il correspond au Cash flow d'exploitation moins les Investissements en immobilisations corporelles, les Investissements en immobilisations incorporelles et les Autres activités d'investissement.

La réconciliation du Cash flow d'exploitation et du Cash flow libre se présente comme suit:

### Total Groupe

En millions de CHF

	30 juin 2019	30 juin 2018
Cash flow d'exploitation	5 159	4 399
Investissements en immobilisations corporelles	(1 079)	(1 158)
Investissements en immobilisations incorporelles	(222)	(251)
Autres activités d'investissement	192	(106)
<b>Cash flow libre</b>	<b>4 050</b>	<b>2 884</b>

## Fonds de roulement

Le Groupe contrôle le Fonds de roulement moyen afin d'évaluer l'efficacité de la gestion de son cycle de conversion des liquidités.

Le Fonds de roulement est la somme du Fonds de roulement commercial net, composé des Stocks, des Clients et des Fournisseurs, ainsi que d'autres éléments tels que certains Autres débiteurs et certains Autres créanciers, certains Comptes de régularisation actifs et certains Comptes de régularisation passifs.

La moyenne du Fonds de roulement pour les cinq derniers trimestres est divisée par le chiffre d'affaires des 12 mois précédant immédiatement la date de clôture pour déterminer le Fonds de roulement moyen en % du chiffre d'affaires.

Le Fonds de roulement moyen en pourcentage du chiffre d'affaires est déterminé comme suit:

**Total Groupe**

En millions de CHF

	30 juin 2019: Moyenne 5 trimestres 2019	30 juin 2018: Moyenne 5 trimestres 2018
Clients	9 819	9 504
Stocks	10 064	9 740
Fournisseurs	(12 956)	(12 103)
<b>Fonds de roulement commercial moyen</b>	<b>6 927</b>	<b>7 141</b>
Autres débiteurs	2 321	2 403
Autres créanciers	(4 202)	(4 361)
Autres éléments du fonds de roulement <sup>(a)</sup>	(3 428)	(3 224)
<b>Moyenne des autres éléments du fonds de roulement</b>	<b>(5 309)</b>	<b>(5 182)</b>
<b>Fonds de roulement moyen</b>	<b>1 618</b>	<b>1 959</b>
<b>Chiffre d'affaires des 12 derniers mois <sup>(b)</sup></b>	<b>92 975</b>	<b>90 584</b>
<b>Fonds de roulement moyen en % du chiffre d'affaires</b>	<b>1,7%</b>	<b>2,2%</b>

(a) Principalement composés de Comptes de régularisation actifs et de Comptes de régularisation passifs.

(b) 30 juin 2019: du 1er juillet 2018 au 30 juin 2019.

30 juin 2018: du 1er juillet 2017 au 30 juin 2018.

## Rentabilité du capital investi (ROIC)

La Rentabilité du capital investi est un indicateur de performance qui intègre à la fois des mesures de profitabilité et des mesures de rentabilité du capital.

Le numérateur en est le Résultat opérationnel courant avant litiges et divers revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s, net d'impôts. Ce chiffre est divisé par le Capital investi moyen de l'exercice. Le Capital investi est un indicateur des actifs opérationnels utilisés pour générer les résultats des activités, et qui exclut les activités de financement, de fiscalité et de gestion des liquidités. De plus amples informations sur la définition du Capital investi figurent à la Note 3 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2018 ([www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial\\_statements/2018-financial-statements-fr.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2018-financial-statements-fr.pdf)).

## Rentabilité du capital investi avant goodwill et immobilisations incorporelles

La Rentabilité du capital investi avant goodwill (GW) et immobilisations incorporelles (IA) est utilisée pour éliminer les distorsions liées aux différents traitements du goodwill dans le passé et aux immobilisations incorporelles générées en interne et en externe. L'analyse exclut donc l'impact des diverses activités d'acquisition au fil du temps.

Cet indicateur est calculé en soustrayant du Capital investi moyen (voir ci-dessus) la valeur moyenne du goodwill et des immobilisations incorporelles.

La Rentabilité du capital investi se calcule comme suit:

### Total Groupe

En millions de CHF

	Janvier-31 décembre 2018		Janvier-31 décembre 2017	
	Before GW & IA	After GW & IA	Before GW & IA	After GW & IA
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>13 789</b>	<b>13 789</b>	<b>13 277</b>	<b>13 277</b>
Plus:				
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s	1 732	1 732	1 494	1 494
<b>Résultat opérationnel courant récurrent</b>	<b>15 521</b>	<b>15 521</b>	<b>14 771</b>	<b>14 771</b>
Moins:				
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(500)	(500)	(391)	(391)
Frais de restructuration	(651)	(651)	(673)	(673)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (excepté goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées)		(122)		(152)
Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées		(626)		(3 039)
<b>Résultat opérationnel courant avant litiges et divers revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s</b>	<b>14 370</b>	<b>13 622</b>	<b>13 707</b>	<b>10 516</b>
Taux d'imposition <sup>(a)</sup>	(3 420)	(3 242)	(3 701)	(2 839)
<b>Résultat opérationnel courant avant litiges et divers revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s, net d'impôts</b>	<b>10 950</b>	<b>10 380</b>	<b>10 006</b>	<b>7 677</b>
Capital investi moyen (Note 3.2)	32 274	32 274	32 654	32 654
Goodwill et immobilisations incorporelles moyens (Note 3.2)		53 656		51 931
Capital investi, goodwill et immobilisations incorporelles moyens		85 930		84 585
<b>ROIC</b>	<b>33,9%</b>	<b>12,1%</b>	<b>30,6%</b>	<b>9,1%</b>

(a) Chiffres 2018 basés sur le taux d'imposition récurrent du Groupe de 23,8%.  
Chiffres 2017 basés sur le taux d'imposition récurrent du Groupe de 27,0%.

## Notes