

151^e Assemblée générale annuelle de Nestlé S.A. Lausanne, le 12 avril 2018



Good Food, Good Life

Discours

Paul Bulcke

Président du Conseil d'administration

U. Mark Schneider

Chief Executive Officer

Décharge

Il est possible que le texte de ce discours ne reflète pas tous les mots prononcés lors de l'allocation.

Ce discours décrit la vision future du Management, tout en tenant compte des informations actuelles. Les points énoncés lors du discours peuvent être sujets à des changements, liés à des risques ou des incertitudes. Ceux-ci peuvent être dus à des éléments tels que l'évolution de la situation économique, les fluctuations monétaires, la concurrence et la pression des prix et les contraintes réglementaires.

Discours de M. Paul Bulcke

Président du Conseil d'administration

Le texte prononcé fait foi.

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,

2017 fut une année de changements et de développements importants, aussi bien au sein de votre société que dans notre environnement économique et concurrentiel.

Les résultats réalisés en 2017 placent à nouveau votre société au rang des entreprises les plus performantes de son industrie. Bien qu'en dessous de nos ambitions, notre croissance organique reste parmi les meilleures de notre secteur. Je tiens à souligner en particulier la vigueur de notre croissance exprimée en volume qui place Nestlé devant ses concurrents directs et à la pointe de son industrie. La marge opérationnelle courante a progressé de façon significative en 2017. Votre société a amélioré son efficacité et réduit ses coûts structurels. Elle a pris des décisions claires dans sa gestion de portefeuille et dans la simplification de son organisation et de ses opérations. Ces actions ont déjà eu des effets positifs en 2017 et positionnent clairement le groupe Nestlé pour la réalisation de ses ambitions.

Ces résultats confirment la résilience de votre société et sa capacité à saisir les différentes opportunités et à s'adapter aux exigences de son environnement concurrentiel. Permettez-moi de saluer la bonne gestion réalisée par notre équipe de direction présente ici à mes côtés. Sa détermination à faire les changements nécessaires et à continuer d'investir dans le développement de Nestlé est pleinement soutenue par le Conseil d'administration.

Je tiens aussi à sincèrement remercier les 323 000 collaboratrices et collaborateurs de Nestlé à travers le monde. C'est leur travail, leur dévouement et leur engagement, souvent dans des contextes difficiles, qui construisent le succès de votre société. Je les remercie toutes et tous au nom du Conseil d'administration et, j'en suis sûr, au nom de chacun d'entre vous.

Chers actionnaires,

En 2017, votre Conseil d'administration a confirmé une nouvelle fois la stratégie de nutrition, santé et bien-être de votre société. Il s'agit d'une stratégie différenciée qui répond et qui correspond à l'évolution des besoins de la société et des consommateurs d'aujourd'hui et de demain. Votre conseil d'administration a approuvé les objectifs de croissance et de rentabilité à l'horizon 2020. Il a réaffirmé le rôle central que joue l'innovation et la croissance dans la création de valeur. L'amélioration de nos marges, la rationalisation de notre portefeuille d'activités et une allocation de capital et une politique d'acquisitions prudentes, nous permettront d'atteindre nos objectifs. En outre, l'année dernière, votre Conseil d'administration a approuvé un nouveau programme de rachat d'actions de 20 milliards de francs suisses d'ici 2020.

En 2017, votre Conseil d'administration a aussi assuré une bonne transition à la tête de l'entreprise, avec un nouvel Administrateur délégué et un nouveau Président. Il a continué à s'occuper de son renouvellement, en s'assurant que les nouveaux membres du conseil, y compris les trois candidats qui vous sont présentés aujourd'hui, apportent à Nestlé les compétences et expériences nécessaires et complémentaires pour affronter l'avenir avec ambition et pour assurer le succès de Nestlé à long terme.

Tout au long de l'année 2017, le Conseil d'administration a aussi été à votre écoute, vous nos actionnaires, à l'écoute de vos préoccupations, de vos questions et de vos suggestions.

Le Conseil d'administration, ainsi que la Direction générale de Nestlé, apprécient votre confiance, votre fidélité et votre orientation sur le long terme. C'est dans cette optique de continuité de notre politique à long terme que le Conseil d'administration vous propose, une fois de plus, une augmentation du dividende qui passerait ainsi à 2.35 francs par action. Si vous acceptez cette proposition, le montant total de dividende qui vous serait ainsi versé atteindrait plus de 7,1 milliards de francs suisses. Cela représenterait aussi la 23^e année consécutive d'augmentation du dividende.

J'invite maintenant notre Administrateur délégué, Mark Schneider, à vous présenter la performance de votre entreprise en 2017.

Présentation de M. U. Mark Schneider, Chief Executive Officer (voir page 7).

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

Le succès d'une société comme Nestlé, avec ses plus que 150 ans d'histoire et de succès, repose sur des fondements solides. Permettez-moi de vous exposer quelques-unes des convictions de votre Conseil d'administration qui lui permettent de veiller à la bonne santé de votre société, à son avenir et à son succès à long terme.

Premièrement, votre société est fortement orientée sur **le long terme**. Ceci correspond à un véritable état d'esprit, plus qu'à un horizon temporel. Cette orientation sur le long terme se base sur la conviction que nous devons continuellement anticiper, nous adapter et investir pour préparer l'avenir, comme d'autres avant nous l'ont fait avec succès.

C'est en investissant pour l'avenir que Nestlé continue à se développer de façon durable et rentable. Investir pour continuellement réinventer nos marques pour qu'elles méritent la confiance de nos consommateurs. Investir dans la recherche et le développement pour améliorer encore notre capacité à innover. Investir dans les nouvelles technologies à travers toutes nos activités, de l'origine de nos matières premières jusqu'à la relation personnalisée avec nos consommateurs. Investir pour le développement de nos collaborateurs, pour former les talents de demain, car ce sont eux qui réaliseront nos succès futurs. L'innovation touche absolument tous les aspects de Nestlé. C'est cette capacité à innover en permanence qui projette Nestlé dans le futur.

Avec sa stratégie de nutrition, santé et bien-être, votre société dispose d'une feuille de route lui permettant de prendre les bonnes décisions et de les exécuter de façon disciplinée. La mise en œuvre de cette stratégie sur le long terme est le fondement de la création de valeur pour vous, nos actionnaires. Les résultats de ces dernières années et la création totale de valeur pour l'actionnaire qui en résulte sont la démonstration de la validité de la stratégie et de la capacité de votre société à l'exécuter.

Un élément fondamental du succès à long terme est la capacité de Nestlé à générer de la croissance. La réduction des coûts est un moyen pour améliorer les marges. Mais c'est aussi et avant tout pour avoir les moyens d'investir dans l'innovation et le développement des marques. Les entreprises qui se focalisent principalement sur des réductions radicales des coûts, dictées par une orientation de maximisation de profit à court terme, montrent tôt ou tard des signes de fatigue et de faiblesse. Chez Nestlé, nous insistons sur le rôle central que jouent l'innovation et la croissance dans la création de valeur. Nous ne ferons pas de compromis sur cela.

Deuxièmement, nous croyons fortement dans l'idée de **création de valeur partagée**. C'est le principe fondamental que Nestlé applique dans la conduite de ses affaires. Ce principe est basé sur la conviction que pour générer de la valeur à long terme pour vous, nos actionnaires, nous devons en même temps créer de la valeur pour la société qui nous entoure. La création de valeur partagée, concept dont Nestlé est à l'origine et que Nestlé applique en fait depuis sa fondation, est à présent globalement reconnu: par les défenseurs du développement durable, les organisations multilatérales ou encore le monde académique. La création de valeur partagée est aussi désormais reconnue et même exigée par le monde financier et en particulier par les investisseurs. Il est absolument clair qu'il n'est pas envisageable de concentrer les efforts d'une société telle que la nôtre uniquement sur la maximisation de la rentabilité à court terme, au détriment de son potentiel et de sa santé à long terme.

Mesdames et Messieurs,

Mais la création de valeur partagée ne se réalise pas dans des salles de réunion, ou dans les couloirs du parlement ou encore dans les tribunaux, comme certains aimeraient nous le faire croire. La création de valeur partagée se réalise sur le terrain, à travers l'engagement responsable, jour après jour, de milliers de femmes et d'hommes qui travaillent au sein de notre entreprise, qui s'identifient avec la raison d'être de Nestlé et qui partagent les mêmes valeurs. C'est leur engagement, leur travail sur le terrain avec nos partenaires et nos fournisseurs qui permettent de faire la différence. Il faut de la conviction, de l'enthousiasme et de la force de travail pour faire avancer les choses: pour produire et offrir des produits sains, savoureux et de haute qualité; pour améliorer les conditions de travail; pour soutenir l'éducation des enfants; pour fournir un accès à l'eau potable ou encore réduire la déforestation. En tant qu'entreprise responsable, Nestlé choisira toujours d'engager le dialogue et de chercher des solutions, dans la transparence, même quand c'est difficile. Surtout quand c'est difficile. Nous nous engageons et impliquons les parties prenantes de bonne volonté pour travailler avec nous à améliorer les choses sur le terrain. C'est sur le terrain que nous faisons partie de la solution. Par conviction. Une initiative actuellement débattue au parlement ici en Suisse, si elle devait passer auprès du peuple, ou même une contre-proposition similaire, mettrait non seulement en danger notre façon de créer de la valeur partagée, mais en plus découragerait beaucoup d'entreprises à adopter cette approche.

Pour en savoir plus sur la façon dont Nestlé s'engage et assume ses responsabilités, je vous invite à lire notre rapport annuel ainsi que notre rapport sur la création de valeur partagée.

Enfin, votre société est animée par sa **raison d'être**, qui est d'améliorer la qualité de vie et de contribuer à un avenir plus sain. Pour nos consommateurs, pour les communautés dans lesquelles nous sommes présents, pour l'environnement et les ressources naturelles dont nous dépendons. C'est à travers cette raison d'être que nous visons à réaliser des résultats financiers durables et à la pointe de notre industrie. Votre société est guidée par des valeurs ancrées dans le respect. Respect pour soi-même, respect pour autrui, respect pour la diversité et respect pour l'avenir.

Cela signifie aussi respect pour l'environnement dans lequel Nestlé est présente. Je souhaite ici souligner l'ancrage de Nestlé en Suisse, son pays d'origine. La relation entre Nestlé et la Suisse est profonde et mutuellement bénéfique. Nous investissons, nous innovons, nous produisons en Suisse et nous exportons depuis la Suisse. Nous sommes aussi une entreprise citoyenne engagée dans la vie culturelle et associative au niveau national, régional et local. Pour rester une entreprise leader, Nestlé doit rester compétitive. C'est pour cela que Nestlé s'assure d'un bon équilibre entre sa dimension économique et sa dimension citoyenne.

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

A une époque où le changement s'accélère, nous avons le devoir et la responsabilité d'évoluer et de changer encore plus vite, pour continuer à progresser et à devancer la concurrence. C'est la responsabilité de votre Conseil d'administration d'assurer que la direction générale de Nestlé soit équipée et pleinement soutenue dans le développement et la transformation de votre Société. C'est pour cela que nous nous assurons d'avoir un Conseil d'administration avec les compétences, l'expérience et les perspectives les plus avancées et pertinentes de notre industrie.

Au nom du Conseil d'administration et de la direction générale, je vous remercie, Mesdames et Messieurs les actionnaires, pour votre confiance et votre engagement en faveur de Nestlé.

Je vous remercie de votre attention.

Discours de M. U. Mark Schneider

Chief Executive Officer

Le texte prononcé fait foi.

Merci, Paul.

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs, bonjour.

L'année dernière, je vous avais dit qu'améliorer mes connaissances de la langue française faisait partie de mes priorités. C'est donc un plaisir pour moi de prononcer mon discours en français. Je vais faire de mon mieux. Pourtant, si vous me le permettez, je répondrai à vos questions en anglais.

Notre industrie vit un changement fondamental et sans précédent. Dans un tel environnement, la voie à suivre pour notre entreprise est celle de la *continuité* et du *changement*.

Continuité dans notre stratégie de nutrition, santé et bien-être, toujours motivés par notre raison d'être et guidés par nos valeurs.

Changement avec l'adaptation de notre portefeuille de produits à l'évolution des goûts et des modes de vie des consommateurs. *Changement* aussi dans l'amélioration de l'efficacité et la simplification de nos méthodes de travail.

Ainsi, 2017 a été une autre année de transformation; une année intense et stimulante qui prépare Nestlé pour l'avenir.

Je tiens à remercier sincèrement nos 323 000 employés pour leur dévouement, leur capacité d'innovation et la grande résilience dont ils ont fait preuve tout au long de l'année. J'ai pu constater personnellement à quel point ils sont engagés sans relâche et à travers le monde, afin que nous soyons encore mieux positionnés pour l'avenir.

Voyons maintenant nos performances financières en 2017.

Le chiffre d'affaires du Groupe a atteint 89,8 milliards de francs suisses, avec une croissance organique de 2,4 %. Bien que ce résultat soit en dessous de nos attentes, je tiens à souligner un point fort de notre performance 2017: avec une croissance réelle interne de 1,6%, notre croissance exprimée en volume est à la pointe de notre industrie.

Il est important de noter que nos trois zones géographiques et toutes nos catégories de produits ont contribué à la croissance. Cela montre la force de notre portefeuille, qui est la base de notre succès.

Le résultat opérationnel courant récurrent, avant coûts de restructuration et autres éléments, a atteint 14,7 milliards de francs suisses. Cela représente une marge de 16,5%, en hausse de 50 points de base à taux de change constants. Cette amélioration prouve que nous sommes sur la bonne voie pour atteindre notre objectif de rentabilité à l'horizon 2020.

Nous avons réussi à gagner en efficacité opérationnelle et mené avec succès des initiatives de restructuration. Ceci a contribué à améliorer les marges et a largement compensé la hausse des coûts des matières premières d'environ 900 millions de francs suisses.

Pour refléter les perspectives financières de notre activité *Nestlé Skin Health*, nous avons dû reconnaître une perte de valeur du goodwill d'un montant de 2,8 milliards de francs suisses. C'est la raison principale pour laquelle le bénéfice net de l'année 2017 a diminué de 15,8 % à 7,2 milliards de francs suisses. Ceci correspond à un bénéfice par action de 2.32 francs suisses.

Laissez-moi maintenant vous donner quelques compléments d'information sur l'année dernière et quelques perspectives pour les années à venir.

Durant plus de 150 ans, nous avons construit une entreprise prospère en anticipant les besoins des consommateurs et en nous adaptant pour réussir sur un marché en constante évolution. Ceci est encore valable aujourd'hui.

J'ai déjà mentionné à quel rythme le changement frappe notre industrie. Les consommateurs recherchent des options pratiques et plus saines. Ils veulent également savoir d'où proviennent leurs aliments et leurs boissons et comment ils ont été produits.

Nestlé répond à ces attentes à travers l'innovation et la rénovation. Nous visons à proposer des produits les plus savoureux et les plus sains dans chacune de nos catégories. De même, nous mettons tout en œuvre pour nous assurer que nos produits soient élaborés d'une manière qui préserve l'environnement pour les générations futures et présente un impact positif sur la société.

Nous agissons aussi avec un grand sens de l'urgence, mais avec prudence et toujours en ligne avec notre stratégie de nutrition, santé et bien-être. De cette

manière, nous retrouverons une croissance plus rapide et une meilleure rentabilité, dans votre intérêt à long terme, chers actionnaires.

En 2017, nous avons progressé dans le repositionnement de notre portefeuille vers des catégories à forte croissance et aux marges élevées. Nous avons acquis *Atrium Innovations*, une entreprise leader en matière de produits de santé nutritionnelle.

Nous avons aussi investi dans des sociétés en pleine croissance comme *Blue Bottle Coffee*, *Sweet Earth*, *Chameleon Cold-Brew* et *Freshly*. Toutes ces marques apporteront à Nestlé une perspective et une expertise inédites en termes de nouvelles tendances de consommation. Nous avons également réalisé des cessions stratégiques, notamment notre activité de confiserie aux États-Unis pour 2,8 milliards de dollars américains.

Il est important de se rappeler que les changements liés à une transformation présentent toujours un délai. Aussi, nous prévoyons d'enregistrer les premiers résultats de ces investissements dans 12 à 18 mois.

Un autre point d'attention est l'amélioration de notre efficacité et de nos coûts. L'objectif est de pouvoir financer une croissance qui soit rentable et durable sur les années à venir. Car c'est bien la capacité de croissance de Nestlé qui sera la source de création de valeur à long terme pour vous, nos actionnaires.

Comme annoncé en septembre 2017, nous allons réduire davantage les coûts structurels dans des secteurs tels que la production, l'approvisionnement et l'administration générale.

Des projets bien identifiés dans ces secteurs permettront de réaliser des économies totales de 2 à 2,5 milliards de francs suisses d'ici 2020. En 2017, nous avons déjà réalisé 500 millions de francs suisses d'économies.

Ce processus a un impact sur nos collaborateurs. Nous comprenons qu'il suscite de l'incertitude. Dans toutes les situations, c'est la façon dont nous traitons les collaborateurs qui fait la différence. Nous les considérons avec le plus grand respect et nous nous engageons à chaque fois à explorer à toutes les options possibles pour nos collègues concernés.

Ces programmes d'économies de coûts nous permettent de continuer d'investir pour l'avenir, partout dans le monde, et aussi en Suisse. Au cours des dix dernières années, nous avons investi 3,8 milliards de francs dans notre pays. Nous y avons créé 4800 places de travail. Ceci souligne encore une fois combien

nous sommes attachés à la Suisse, qui nous a toujours donné l'environnement dont nous avons besoin pour nous développer et réussir.

Mesdames et Messieurs,

Avant de conclure, je tiens à vous assurer que Nestlé a des fondations solides et une direction claire.

Des atouts importants nous placent à la pointe de notre industrie: de grandes marques que les consommateurs adorent, une présence globale unique, une taille et une échelle que nous utilisons à notre avantage, des milliers d'employés engagés dans le monde entier et la capacité d'investir pour le long terme.

Nous nous engageons à préparer Nestlé pour l'avenir, tout en restant fidèles à notre raison d'être qui consiste à *améliorer la qualité de vie et à contribuer à un avenir plus sain*, ainsi qu'à nos valeurs ancrées dans le respect.

Notre conviction fondamentale est qu'une entreprise qui veut assurer son succès à long terme et créer de la valeur pour ses actionnaires, doit aussi, et en même temps, créer de la valeur pour la société au sens large. C'est ainsi que nous avons mené nos affaires depuis plus de 150 ans et que nous continuerons à les mener à l'avenir.

Je vous remercie, chers actionnaires, pour votre engagement et votre confiance continue envers notre entreprise et nos collaborateurs.

Merci de votre attention.



© 2018, Nestlé S.A., Vevey (Suisse)

Conception et réalisation: Nestec S.A., Vevey (Suisse)