

# 152<sup>e</sup> Assemblée générale annuelle de Nestlé S.A. Lausanne, le 11 avril 2019



## 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'allocution.**

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,

2018 fut une année de progrès et de développement considérables pour Nestlé. Les résultats réalisés l'an dernier sont pleinement en ligne avec nos attentes. Ils confirment que votre société est l'une des plus performantes et des plus constantes de son industrie. Ceci confirme aussi la pertinence de la stratégie de Nestlé et la solidité de son modèle de création de valeur. Création de valeur pour vous nos actionnaires, mais aussi pour les communautés dans lesquelles nous sommes présents et pour la société au sens large. Création de valeur sur le long terme, mais aussi année après année.

En 2018, Nestlé a accéléré sa croissance dans un contexte et un secteur qui reste très concurrentiel et exigeant. En outre, sa marge opérationnelle courante a progressé de façon significative. Votre société a encore amélioré son efficacité et réduit ses coûts structurels. Elle a poursuivi l'évolution de son portefeuille d'activités et de marques.

Permettez-moi de saluer l'excellent travail fait par notre équipe de direction présente ici à mes côtés. Elle a su poursuivre l'exécution de la stratégie de Nestlé. Elle a su faire les bons choix d'investissement pour continuer à préparer l'avenir. Elle a pris les bonnes décisions et fait les changements nécessaires tout au long de l'année 2018.

Je tiens aussi à sincèrement remercier les plus de 300 000 collaboratrices et collaborateurs de Nestlé à travers le monde. C'est leur travail, leur dévouement et leur détermination qui construisent le succès de votre société jour après jour. 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,

La stratégie de nutrition, santé et bien-être de Nestlé est plus pertinente que jamais. Elle correspond pleinement aux besoins, aux attentes et aux préférences de nos consommateurs et de la société au sens large. Ces préférences s'inscrivent

dans le contexte d'un défi majeur auquel nous serons tous confrontés d'ici 2050: nourrir de façon saine et durable une population de 10 milliards de personnes. L'orientation stratégique claire de Nestlé permettra d'identifier des opportunités de croissance et de création de valeur significatives dans le courant des prochaines années.

En 2018, le Conseil d'Administration de votre société a confirmé et même renforcé la stratégie de nutrition, santé et bien-être de Nestlé, en mettant encore d'avantage l'accent sur l'alimentation, les boissons et la santé nutritionnelle.

En 2018, votre Conseil d'administration a poursuivi son renouvellement. Les membres du Conseil que vous, nos actionnaires, avez élu ces dernières années apportent à Nestlé les compétences et les perspectives qui aident à préparer l'avenir et à saisir les opportunités sur le long terme. C'est dans cet esprit que nous vous proposons aujourd'hui l'élection de deux nouveaux administrateurs. Nous y reviendrons naturellement plus tard.

Tout au long de l'année 2018, le Conseil d'administration a aussi été à votre écoute, vous nos actionnaires. A 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. Si vous acceptez la proposition qui vous est faite aujourd'hui, le dividende passerait ainsi à 2 francs et 45 centimes par action. Le montant total de dividende qui vous serait ainsi versé atteindrait 7,2 milliards de francs suisses. Cela représenterait aussi la 24<sup>e</sup> année consécutive d'augmentation du dividende.

J'invite maintenant notre Administrateur délégué, Mark Schneider, à vous présenter la performance de votre entreprise en 2018.

*Présentation de M. U. Mark Schneider, Chief Executive Officer (voir page 8).*

Mesdames et Messieurs, chers Actionnaires,

Le monde fait face à de profonds changements. La population mondiale pourrait atteindre quelque 10 milliards de personnes d'ici 2050, et cela dans un contexte de forte urbanisation, de vieillissement de la population, de flux migratoires, ou encore de rapports de force géopolitiques et économiques en pleine évolution.

Produire suffisamment de nourriture, de bonne qualité, avec les bons nutriments, de façon durable du point de vue environnemental et social présente d'importants défis. Cela demande une remise en question fondamentale de nos modes de production et de consommation alimentaires.

Le premier défi est celui du double fardeau de la malnutrition. Certaines populations consomment une quantité excessive de nourriture, provoquant surpoids ou même obésité, avec les maladies qui en découlent, telles que diabète ou maladies cardio-vasculaires. D'autres populations n'ont accès ni à la quantité, ni à la qualité de nourriture dont ils ont besoin. Des micronutriments tels que vitamines, fer, calcium ou encore zinc font souvent défaut. Il est estimé que plus de 800 millions de personnes dans le monde ne mangent toujours pas à leur faim aujourd'hui.

Le second défi est celui du gaspillage alimentaire. Environ un tiers des denrées alimentaires produites dans le monde sont perdues ou gaspillées. Il est urgent de réduire ce gaspillage sur l'ensemble de la chaîne de valeur: de la production des matières premières agricoles jusqu'à la consommation des produits finis.

Le troisième défi est lié à l'impact de notre alimentation sur l'environnement. Il faudra développer des modes de production plus respectueux des ressources naturelles, entre autres de l'eau et des sols. Il faudra développer une alimentation générant moins de CO<sub>2</sub> et moins de déchets, y compris d'emballage. Il faudra développer de nouvelles sources de protéines, notamment végétales, si nous voulons une alimentation plus saine et plus durable.

Le quatrième défi est d'accélérer le développement des connaissances scientifiques, en particulier celui de la science nutritionnelle. Ces connaissances nous permettront de mieux comprendre les relations complexes entre notre alimentation, nos gènes, notre style de vie et notre santé. Elles permettront de développer des produits spécifiques et personnalisés pour améliorer la qualité de vie, dans toutes les étapes de la vie.

L'avenir de l'alimentation, Mesdames et Messieurs, avec ses effets sur la santé et sur l'environnement, est donc un défi majeur pour les années à venir. C'est aussi une immense opportunité et Nestlé est idéalement positionnée pour la saisir.

Votre société a l'expertise, la capacité, la taille et la volonté pour contribuer à relever les défis de ces prochaines années. Nestlé saura apporter des solutions et saisir les opportunités liées au développement d'une alimentation plus saine et plus durable.

Nous sommes convaincus que Nestlé peut contribuer de façon positive et faire partie de la solution. Comme elle l'a fait par le passé. Nous sommes aussi convaincus que Nestlé doit faire partie du dialogue avec toutes les autres parties prenantes: tout d'abord avec les consommateurs, mais aussi avec les gouvernements, les organisations internationales et non-gouvernementales, le monde académique et la société civile. Nous sommes fiers de la capacité et de la volonté de Nestlé d'être une force positive dans la société. Une force qui s'engage à faire la différence. Une force de progrès!

Dans ce contexte, notre stratégie de nutrition, santé et bien-être est plus pertinente que jamais. Elle est au cœur des préoccupations et des besoins des personnes. Elle est au cœur des défis que nous devons relever pour assurer une alimentation suffisante, saine et durable pour le futur.

Notre stratégie est inspirée par la raison d'être qui anime Nestlé depuis plus de 150 ans: améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain. Notre raison d'être, elle aussi, est plus pertinente que jamais. Elle nous inspire, elle nous guide, elle nous motive tous, chacun d'entre nous, tous les jours. Notre raison d'être est basée sur une conviction forte: nous voulons laisser à nos enfants un monde plus sain, plus heureux et plus durable que le monde d'aujourd'hui.

Ce sont cette raison d'être et cette conviction qui font de Nestlé une entreprise unique. Une entreprise qui a comme principe fondamental dans la conduite de ses affaires de créer de la valeur partagée. De la valeur pour vous, nos actionnaires, mais également et en même temps, de la valeur pour la société qui nous entoure, pour les personnes et les familles, pour les communautés dans lesquelles nous sommes présents, pour notre planète. Nous pensons qu'il s'agit là de la meilleure façon de développer nos affaires à long terme et en pleine adéquation avec le monde qui nous entoure.

Nos initiatives en faveur de la santé des enfants, de l'avenir de la jeunesse et du développement rural, celle pour une gestion durable de l'eau, ou encore celle en faveur de la diversité et de l'inclusion dans notre entreprise, sont quelques exemples de nos actions. En 2018, nous avons également intensifié nos efforts pour améliorer nos emballages et réduire l'utilisation de plastique et son impact. Nous sommes fortement engagés dans ce domaine à travers des actions concrètes.

Nestlé est depuis toujours orientée sur le long terme. Nous avons maintenu cette orientation même à une époque, voici quelques années, quand des modèles à court terme étaient à la mode. Des modèles basés excessivement et même exclusivement sur des réductions de coûts et des restructurations. Au contraire, Nestlé a toujours continué à investir pour sa croissance future. Une croissance saine et rentable. Nestlé a toujours investi dans le développement de connaissances, de nouvelles technologies, de nouveaux produits, de ses marques et enfin et surtout pour la formation de ses collaborateurs. Nous continuerons à le faire pour assurer le développement et la performance de Nestlé sur le long terme, en maintenant une grande intensité sur le court terme.

C'est pour cela que Nestlé a besoin d'une gouvernance d'entreprise de tout premier ordre. Une gouvernance qui commence avec un Conseil d'Administration de tout premier ordre. Un Conseil dont la première responsabilité est de s'assurer que Nestlé reste en bonne santé! Un Conseil qui a les bonnes perspectives sur l'environnement dans lequel opère Nestlé et qui pose les bonnes questions. Nous attachons une attention particulière à la composition et au renouvellement du Conseil. Nous visons à toujours avoir le bon degré de diversité, les meilleures expériences et perspectives afin de comprendre et d'anticiper les changements auxquels est sujette notre industrie. Nos administrateurs veillent au bien de Nestlé et au vôtre, chers Actionnaires.

C'est dans cet esprit que nous avons invité, et que vous avez élu, sept nouveaux administrateurs indépendants depuis 2015. C'est dans cet esprit que nous vous proposons aujourd'hui deux nouveaux candidats qui, s'ils sont élus, sauront mettre leur vaste expérience au service du Conseil et de Nestlé.

Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

Une entreprise comme la nôtre fait partie intégrante de la communauté dans laquelle elle opère et dans laquelle elle vit. Elle se doit par conséquent de s'engager et de s'exprimer sur les sujets importants.

Je souhaite aborder un point déjà évoqué l'an dernier, car c'est un sujet qui me préoccupe. Ce sujet est celui de l'initiative populaire, ici en Suisse, dite des entreprises responsables. Une initiative bien intentionnée mais à notre avis mal conçue. Nestlé est une entreprise responsable! Nous sommes fermement convaincus qu'une entreprise comme la nôtre se doit de respecter les droits humains et protéger l'environnement. Ces principes, nous les appliquons partout dans le monde. Mais nous sommes aussi fermement convaincus que ce sont des actions concrètes sur le terrain qui apportent une vraie contribution. Pas un article consti-

tutionnel sans précédent comme celui proposé par l'initiative. Nous avons activement soutenu les efforts pour développer un contre-projet qui corrigerait les défauts de l'initiative et qui aurait pu conduire à son retrait. Malheureusement en vain.

Si l'initiative, ou un contre-projet similaire, devait être adoptée, les entreprises basées en Suisse se verraient contraintes de constamment devoir prouver leur innocence! Les tribunaux de notre pays se transformeraient en quelque sorte en police du monde. Cela nous paraît inapproprié et contre-productif. Et je le répète : Nestlé est une entreprise responsable, non pas par obligation, mais par conviction!

Chers Actionnaires,

Avant de conclure, je tiens à saluer, encore une fois, les femmes et les hommes qui travaillent au sein de votre société jour après jour. C'est aussi pour eux que nous devons avoir la bonne stratégie, la capacité de prendre les bonnes décisions et avoir les bonnes valeurs, ancrées dans le respect. Ce sont ces valeurs qui nous guident et qui guident nos collaborateurs. Car ce sont les personnes qui font les choses. Et vous, nos actionnaires, vous nous permettez de les faire.

Nous sommes déterminés à poursuivre le développement de Nestlé et à créer de la valeur pour vous et pour la société qui nous entoure. L'environnement concurrentiel dans lequel nous sommes va rester très intense à l'avenir. Nous y sommes préparés. Nous continuerons à faire évoluer Nestlé pour qu'elle reste pertinente et compétitive. Pour qu'elle reste à la pointe. Pour cela, pas de complaisance ! Nous restons sur le qui-vive!

Nous apprécions votre soutien et votre confiance. Nous apprécions votre écoute et vos suggestions. Nous souhaitons continuer à dialoguer avec vous. Nous souhaitons avant tout continuer à récompenser votre fidélité et votre orientation sur le long terme à travers notre performance.

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.

Mesdames et Messieurs, chers Actionnaires, bonjour.

Permettez-moi également de vous souhaiter la bienvenue à notre Assemblée générale.

L'année 2018 fut une année réussie. Nos efforts continus des années précédentes ont porté leurs fruits. La croissance organique et la rentabilité se sont nettement améliorées.

2018 a aussi été une année chargée. Nestlé a pris des décisions importantes qui ont toutes conduit au recentrage de notre stratégie sur l'alimentation, les boissons et la santé nutritionnelle.

Nous avons également dû prendre des décisions difficiles. Celles-ci ont touché nos collaborateurs à plusieurs endroits dans le monde. Certaines de ces décisions ont aussi touché la Suisse. Nous comprenons que ces changements sont une source d'incertitude pour nos collaborateurs et leurs familles.

Je vous assure que Nestlé s'engage à soutenir ses collaborateurs, de façon équitable et avec respect. Nestlé a toujours mis un point d'honneur à le faire. Nous sommes fiers de nos plus de 300 000 collaborateurs. Je veux aujourd'hui leur exprimer toute ma gratitude pour leur dévouement, leur passion, leur capacité à innover et à s'adapter. Je les remercie en votre nom également. Merci.

Regardons maintenant de plus près notre performance financière pour 2018. Les résultats sont bons et conformes à nos attentes. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 91,4 milliards de francs suisses et une croissance organique de 3%. La croissance interne réelle a atteint 2,5%.

Le résultat opérationnel courant récurrent qui exclut les coûts de restructuration et autres éléments s'élève à 15,5 milliards de francs suisses.



Cela représente une marge de 17%, en hausse de 50 points de base à taux de change constants par rapport à l'année précédente. Notre bénéfice net attribuable aux actionnaires a gagné près de 42% à 10,1 milliards de francs suisses. Cela correspond à un bénéfice par action de 3.36 francs suisses.

Notre bénéfice net a été soutenu par plusieurs éléments exceptionnels tels que les produits de cessions d'activités.

Il est important de noter que nous avons également connu une très forte progression de notre bénéfice net récurrent qui exclut les éléments exceptionnels. L'amélioration de notre performance et de notre efficacité opérationnelle ont soutenu nos résultats.

Le cash-flow libre a augmenté de près de 15% à 10,8 milliards de francs suisses. Cette progression est due avant tout à la hausse du bénéfice opérationnel, à une réduction ultérieure du fonds de roulement et à une gestion rigoureuse des investissements.

Cet important cash-flow libre nous a permis de vous reverser à vous, chers actionnaires, 13,9 milliards de francs suisses sous forme de dividendes et de rachats d'actions.

Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

Comme vous pouvez le constater, tous les principaux indicateurs de performance financière de votre société sont positifs. Notre modèle de création de valeur porte clairement ses fruits et nous sommes en bonne voie pour atteindre nos objectifs pour 2020. Nous savons cependant qu'il nous reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

Nous allons continuer à exécuter notre stratégie avec discipline et détermination.

L'année dernière, Nestlé a développé de façon significative son portefeuille de produits. Nous avons intégré des activités à fort potentiel de croissance. Nous avons renforcé notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être.

Nous l'avons focalisée sur les aliments, les boissons et la santé nutritionnelle. En 2018, nous avons fait des acquisitions et des cessions d'activités pour près de 14 milliards de francs suisses.

Notre transaction la plus importante est certainement l'acquisition de la licence pour la commercialisation des produits de café Starbucks en dehors des salons de café. Nous sommes d'ailleurs ravis que cette opération ait été exécutée si rapidement. L'alliance avec Starbucks a déjà renforcé notre position dans le secteur du café à l'échelle mondiale.

Permettez-moi de souligner que les nouvelles capsules de la marque Starbucks pour notre système Nespresso sont désormais produites dans nos usines d'Orbe et d'Avenches, ici en Suisse.

En 2018, nous avons aussi annoncé l'intention d'explorer des options stratégiques pour Nestlé Skin Health. Cette activité a réalisé d'importants progrès au cours des deux dernières années. Cependant, après un examen approfondi, le Conseil d'administration a constaté que les opportunités de croissance de cette unité se trouvent de plus en plus en dehors du cadre de la stratégie de Nutrition, Santé et Bien-être de Nestlé.

Mesdames et Messieurs,

Notre principal moteur de croissance reste l'innovation. Chaque année, Nestlé lance jusqu'à 1500 nouveaux produits et améliore les recettes de quelque 8000 produits existants. L'innovation est un facteur déterminant du succès à long terme de votre société.

C'est pour cela que notre budget de Recherche et Développement est à la pointe de notre secteur d'activité. Notre priorité est d'améliorer notre capacité à innover et augmenter l'impact de nos innovations.

Je tiens à souligner que la plupart de nos investissements en Recherche et Développement sont consentis dans la région lausannoise.

Portons à présent un regard sur la situation au-delà des chiffres.

Depuis toujours, Nestlé est convaincue que les affaires doivent aussi servir le bien commun. Notre principe de création de valeur partagée, pour l'actionnaire et pour la société, remonte aux origines de notre entreprise.

Nous appliquons ce principe fondamental à l'ensemble de nos activités, partout dans le monde.

Tout d'abord, nous souhaitons contribuer à une vie plus saine, avec un accent particulier sur l'alimentation des enfants. Les habitudes alimentaires de toute une vie se forment en effet dès l'enfance. L'amélioration du profil nutritionnel de nos produits est au cœur de notre action.

Notre initiative Nestlé for Healthier Kids regroupe l'ensemble de nos efforts dans ce domaine: de la reformulation de nos produits, jusqu'à la communication sur l'importance d'une alimentation saine pour les parents et les enfants. Nous sommes aussi fortement engagés dans les communautés dans lesquelles nous sommes présents. Notre initiative en faveur de la jeunesse, Nestlé needs YOUth, en est une excellente illustration. Avec cette initiative, nous avons l'ambition d'aider 10 millions de jeunes à accéder à des opportunités économiques. Cela inclut le soutien que nous apportons aux jeunes agriculteurs et au développement rural.

Enfin, nous sommes fortement engagés en faveur de l'environnement. L'un des défis environnementaux les plus pressants est celui lié aux déchets d'emballage. En particulier celui des déchets liés au plastique.

En avril 2018, nous nous sommes engagés à rendre nos emballages entièrement recyclables ou réutilisables d'ici 2025. Nous avons également créé notre Institut des Sciences de l'Emballage ici même à Lausanne.

En janvier dernier nous avons annoncé une série de mesures concrètes. Elles sont basées sur trois piliers: Le premier est d'éliminer progressivement tous les plastiques non recyclables ou difficiles à recycler. Nous considérons des matériaux alternatifs recyclables ou même biodégradables. Nous développons aussi de nouveaux systèmes de distribution de nos produits avec des emballages réutilisables, afin de réduire les emballages à usage unique.

Toutes les options que nous considérons doivent évidemment garantir la sécurité et la qualité de nos produits.

Notre deuxième pilier est de façonner un avenir sans déchets. En Asie, nous participons à des projets visant à prévenir toute accumulation supplémentaire de plastique dans la nature et dans les océans.

Le troisième pilier est de favoriser les bons comportements. Cela commence chez nous, en interne.

Nous avons ainsi déjà pris des mesures pour éliminer les objets à usage unique en plastique non recyclable dans tous nos locaux au niveau mondial.

Le 8 juin prochain sera la journée mondiale de l'océan. A cette occasion, les employés Nestlé dans le monde entier participeront à des opérations de nettoyage de plages.

Les collaborateurs du siège du groupe ici en Suisse vont participer au nettoyage des rives du lac Léman deux semaines plus tard.

Résoudre le problème des déchets plastiques demande des efforts de grande envergure, bien coordonnés et sur le long terme. Il n'y a pas de solution unique ou facile.

Nestlé crée de la valeur partagée de nombreuses autres façons. La lutte contre la déforestation dans notre chaîne d'approvisionnement ou la préservation de l'eau dans nos opérations en sont des exemples importants. La création de valeur partagée est et restera la façon dont Nestlé conduit ses affaires.

Paul Bulcke reviendra sur ce point tout à l'heure.

Mesdames et Messieurs, Nestlé est déterminée à continuer de travailler sur l'innovation, la croissance, l'efficacité et la durabilité. C'est ainsi que nous allons positionner Nestlé pour un succès durable à l'avenir. Pour vous, nos actionnaires, ainsi que pour la société qui nous entoure.

Merci de votre attention.



© 2019, Nestlé S.A., Vevey (Suisse)

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