

150^e Assemblée générale annuelle de Nestlé S.A. Lausanne, le 6 avril 2017



Good Food, Good Life

Discours

Peter Brabeck-Letmathe

Président du Conseil d'administration

Ulf 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. Peter Brabeck-Letmathe

Président du Conseil d'administration

Le texte prononcé fait foi.

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,

Comme vous le savez, l'année 2016 a marqué le 150^e anniversaire de la fondation de Nestlé, non loin d'ici, à Vevey. Aujourd'hui, nous sommes toujours et encore animés par le même esprit d'innovation, de qualité et d'excellence que celui de nos fondateurs, Henri Nestlé et les Frères Page. Nous sommes toujours et encore guidés par nos valeurs qui sont ancrées dans le respect. Nous sommes toujours et encore animés par notre raison d'être – améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain – à travers laquelle nous créons de la valeur pour vous, nos actionnaires.

En 2016 votre Société a réalisé des résultats opérationnels et financiers solides, qui la placent au rang des entreprises les plus performantes de son industrie, même s'ils sont en dessous de nos attentes. Ils ont été atteints dans un contexte économique et politique difficile et volatil dans de nombreuses régions du monde et dans un environnement déflationniste en Europe occidentale.

Ces résultats confirment la résilience de votre Société et sa capacité à s'adapter et à développer ses affaires de façon durable et rentable, tout en préparant l'avenir. En effet, nous continuons à investir pour le succès futur – de nos marques, de notre innovation, de notre recherche, de nos collaborateurs – et nous investissons également pour améliorer encore l'efficacité opérationnelle de votre Société.

2016 a aussi été une année cruciale pour préparer l'avenir de Nestlé. Avec la nomination de Monsieur Ulf Mark Schneider en tant que CEO du Groupe, votre Conseil d'administration a nommé, à l'unanimité, une personne qui apporte à votre Société les compétences, l'expérience et le savoir-faire qui lui sont nécessaires pour affronter l'avenir d'une entreprise de nutrition, de santé et de bien-être avec confiance et avec ambition.

Permettez-moi de saluer la bonne gestion réalisée par notre équipe de direction présente ici à mes côtés. Je souhaite ici exprimer mon appréciation à Monsieur Paul Bulcke pour la façon dont il a dirigé Nestlé, non seulement pour l'année 2016, mais pour l'ensemble des neuf ans qu'il a passé à la tête de notre entreprise.

Je tiens aussi à féliciter les 328 000 collaboratrices et collaborateurs de Nestlé à travers le monde pour leur travail et leur engagement.

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,

Le Conseil d'administration de votre Société, ainsi que sa Direction générale, apprécie 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 francs et 30 centimes 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.

Le rendement qu'offre l'action de notre Société est de tout premier ordre et mérite d'être souligné, en particulier compte tenu de la volatilité des marchés financiers et de la situation des cours de change. Depuis 1942, votre Société n'a jamais baissé le dividende payé à ses actionnaires. Depuis maintenant 21 ans, précisément depuis 1995, le dividende versé a augmenté chaque année.

J'invite maintenant Monsieur Ulf Mark Schneider à vous présenter la performance de votre entreprise en 2016 et à partager avec vous ses considérations sur les perspectives d'avenir de Nestlé.

Présentation de M. Ulf Mark Schneider, Chief Executive Officer (voir page 9).

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

Nous venons de célébrer le 150^e anniversaire de la fondation de Nestlé alors que notre secteur est à un tournant de son histoire. Les attentes des consommateurs envers Nestlé changent considérablement avec l'évolution des tendances, des habitudes et des modes de vie. Nous assistons à une refonte de l'environnement concurrentiel. Nous sommes à la veille d'une «quatrième révolution industrielle», une transformation de la société sans précédent, riche en défis, mais surtout riche en grandes opportunités.

Nous vivons une époque de profonds changements, de turbulence et d'incertitude. Pour la première fois depuis des décennies, nous sommes à nouveau témoins de tensions géopolitiques importantes. Nous constatons la montée de courants populistes, avec comme corollaire le repli sur soi et l'exclusion. Nos sociétés font face à des changements profonds et à une transformation complète des modèles économiques, de plus en plus influencés par le développement extrêmement rapide de la technologie numérique.

Bien que la période de prospérité que nous avons vécue ait permis une réduction massive de la pauvreté dans le monde, nous constatons de plus en plus de tensions sociales souvent liées à la distribution inéquitable de la valeur ajoutée économique et de la richesse. L'activité économique, le libre-échange et le commerce international, qui sont à la base d'une période de création de valeur et de prospérité sans précédent, sont aujourd'hui menacés.

Dans ce contexte et malgré certains progrès remarquables, surtout dans les pays en développement, il reste beaucoup à faire pour éliminer la pauvreté, pour éradiquer le double fardeau de la suralimentation et de la sous-nutrition, et par conséquent pour améliorer encore la santé des populations vulnérables. Ceci fait clairement partie des objectifs de développement durable à l'horizon 2030 énoncés par les Nations Unies et auxquels nous souscrivons pleinement et contribuons activement.

Mesdames et Messieurs,

A travers l'histoire, un des grands défis auxquels l'humanité a été confrontée a été de s'assurer suffisamment de nourriture pour permettre sa survie et son développement. Ces dernières décennies, l'augmentation des rendements agricoles et les progrès de l'industrie alimentaire dans sa capacité à fournir des aliments sûrs, nourrissants et à des prix abordables ont été des avancées importantes.

Mais l'avenir de notre sécurité alimentaire fait face à d'importants défis: à l'horizon 2030, la croissance rapide de la population mondiale, couplée à une augmentation des revenus, va augmenter de 35% la demande pour les denrées alimentaires, de 40% pour l'eau et de 50% celle pour l'énergie. Plus de deux-tiers de la population mondiale vivra en milieu urbain d'ici 2050. Cela va profondément changer les modes de production et de consommation des denrées alimentaires.

En outre, force est de constater qu'aujourd'hui, globalement, une personne sur trois est mal nourrie. Pour certaines populations, cette malnutrition se manifeste par un manque de calories et par un déficit nutritionnel. Pour d'autres populations, cela se traduit par une surconsommation de calories qui, couplée à une sédentarité croissante, débouche sur des problématiques de surpoids et d'obésité et les maladies non transmissibles qui leur sont liées. Dans certains pays, cela est déjà devenu le problème de santé publique le plus pressant et la cause de mortalité numéro un.

Il est donc de plus en plus reconnu qu'une production de nourriture en quantité suffisante n'est pas une garantie de sécurité alimentaire. Il est aujourd'hui, et pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, absolument clair qu'en plus d'une quantité suffisante, la production alimentaire doit surtout offrir une meilleure qualité nutritionnelle. A l'avenir, la notion de sécurité nutritionnelle sera primordiale.

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'avenir de notre Société. Un avenir que Nestlé construit pour saisir les énormes opportunités qu'il représente pour notre entreprise, pour ses consommateurs et pour ses actionnaires.

Nous investissons dans la science et l'innovation pour développer et promouvoir le rôle thérapeutique de la nutrition. Nous innovons pour offrir des solutions de nutrition personnalisées permettant une meilleure gestion de la santé, voire la prévention ou même la guérison de certaines maladies.

Nous continuons à adapter nos produits et nos marques historiques pour qu'ils contribuent activement à la vie saine et heureuse de nos consommateurs. Nous sommes convaincus d'avoir les capacités et les connaissances pour offrir à nos consommateurs les choix les plus sains mais aussi les plus savoureux dans chacune des catégories dans lesquelles nous sommes présents.

Nous adoptons rapidement les nouvelles technologies non seulement pour l'innovation de nos produits, mais aussi à travers toutes nos activités. Pour mieux innover, pour gagner en efficacité, pour mieux communiquer et pour mieux dialoguer avec le monde qui nous entoure.

La croissance est et restera à l'avenir le meilleur moyen de créer de la valeur à long terme. A une époque où nous constatons de plus en plus de consolidation dans notre domaine d'activité et dans notre industrie, à une époque où certains de nos concurrents font de la réduction drastique des coûts leur principal ou même seul cheval de bataille, il est important de réaffirmer la volonté de Nestlé de créer de la valeur à travers la croissance. Une croissance durable et rentable.

Il est évident que pour avoir la possibilité d'investir pour cette croissance, en particulier à travers l'innovation et la rénovation, nous devons augmenter notre efficacité opérationnelle pour dégager les ressources dont nous aurons besoin pour soutenir la croissance de nos marques. Le changement, la remise en question, seront des défis que Nestlé saura relever.

Nestlé a les capacités humaines, technologiques et financières, pour continuer à croître et à créer de la valeur, aussi bien pour vous, nos actionnaires, que pour la société au sens large. C'est ce que Nestlé appelle la Création de Valeur Partagée.

Enfin, je tiens à souligner la qualité de nos équipes et de nos personnes. Au siège et dans nos marchés. Dans les instances dirigeantes et à travers l'ensemble de l'entreprise. En Suisse et de par le monde. Ce sont les collaborateurs de Nestlé qui ont fait et qui continueront de faire la différence à l'avenir, avec leurs compétences, leur savoir-faire, leur engagement et leur passion. J'exprime ici toute ma confiance dans l'équipe qui dirigera votre Société à l'avenir. Avec Monsieur Paul Bulcke, aujourd'hui candidat à la présidence du groupe Nestlé, Monsieur Ulf Mark Schneider, CEO du Groupe, et enfin avec l'ensemble de la Direction générale présente ici à mes côtés, l'avenir et le succès de Nestlé sont dans les mains de professionnels expérimentés et d'une équipe compétente et engagée.

Avec une raison d'être forte qui les anime et des valeurs fortes qui les guident, toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de Nestlé sauront conduire votre Société aux résultats que vous êtes en droit d'attendre. Laisser Nestlé avec un capital humain aussi extraordinaire, c'est de cela dont je suis le plus fier.

Avant de conclure, je souhaite remercier chaleureusement les membres du Conseil d'administration pour leur engagement, leurs compétences et leur soutien. Je souhaite aussi vous remercier vous, chers actionnaires, pour votre fidélité et votre engagement en faveur de Nestlé. Depuis 20 ans, j'ai eu le plaisir et l'honneur de diriger, puis de présider notre belle Société. Durant toutes ces années vous m'avez témoigné votre soutien et votre confiance. Je l'apprécie sincèrement.

Merci de votre attention.

Discours de M. Ulf Mark Schneider

Chief Executive Officer

Le texte prononcé fait foi.

Merci Peter.

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires, bonjour.

Je suis très honoré d'être parmi vous aujourd'hui.

Avant de commenter notre performance en 2016, je vous prie de bien vouloir m'excuser de ne pas poursuivre mon discours en français. Je peux vous assurer toutefois qu'améliorer mes connaissances de la langue française fait partie de mes priorités.

Chers actionnaires,

L'année dernière, Nestlé a enregistré une croissance organique qui s'est établie dans la fourchette supérieure de notre industrie. Néanmoins, elle s'est avérée inférieure à nos attentes. Nous avons vu une amélioration solide de notre marge opérationnelle courante et notre cash-flow a fortement augmenté.

2016 n'a pas été une année facile mais nos 328 000 collaborateurs répartis dans le monde entier ont su relever le défi. Au nom de vous tous, je les remercie de leur engagement et de leur dévouement envers Nestlé. Grâce à leurs efforts et à leurs accomplissements, nous nous trouvons en bonne position pour 2017 et les années à venir.

Passons maintenant à la présentation de notre performance financière 2016.

Les ventes du groupe Nestlé ont atteint 89,5 milliards de francs suisses. La croissance organique s'est élevée à 3,2%, avec une croissance interne réelle à 2,4% depuis trois ans. Notre croissance a été générale, ce qui souligne la force et la robustesse de notre portefeuille.

Cette croissance est le résultat de nos investissements dans l'innovation et la R&D, dans le support marketing et dans les nouveaux canaux de distribution, tels

que l'e-commerce dont la croissance a presque atteint 20% l'année dernière. Cela représente maintenant près de 5% des ventes totales du Groupe.

L'e-commerce n'est qu'un illustre exemple de la manière avec laquelle Nestlé a intégré la technologie numérique. Notre communication, nos campagnes marketing, nos services et nos nouveaux modèles commerciaux sont de plus en plus inspirés par le numérique. De plus, nous avons optimisé nos processus internes grâce aux solutions et outils numériques.

En 2016, le résultat opérationnel courant du Groupe a atteint 13,7 milliards de francs suisses, ce qui représente 15,3% des ventes. Il s'agit d'une amélioration de 30 points de base à taux de change constants. Cette amélioration a été obtenue en même temps que nous investissions dans notre croissance future.

Notre bénéfice net a atteint 8,5 milliards de francs suisses. Le bénéfice récurrent par action a augmenté de 3,4% à taux de change constants. Ce résultat ne correspond pas à nos attentes, mais nous tentons d'y remédier.

Notre cash-flow est le meilleur du secteur, comme c'est le cas depuis de nombreuses années. En 2016, le cash-flow d'exploitation s'est amélioré de 1,3 milliard à 15,6 milliards de francs suisses. Le cash-flow libre s'est amélioré de 200 millions à 10,1 milliards de francs suisses, soit 11,3% des ventes.

La présentation de notre performance financière 2016 est maintenant terminée. Permettez-moi dès à présent de partager avec vous quelques perspectives concernant Nestlé.

Durant ces derniers mois, j'ai visité des sociétés Nestlé dans le monde entier. J'ai rencontré nos collaborateurs et j'ai beaucoup appris concernant nos activités. J'ai pu me rendre compte des nombreuses opportunités que nous avons et de certains défis qui se posent à nous. Avant tout, j'ai pu voir les forces intrinsèques de notre entreprise: l'expérience de nos collaborateurs, nos marques fortes, notre R&D à la pointe de l'industrie et nos capacités en termes d'innovation.

Le succès de Nestlé est basé sur sa stratégie de nutrition, santé et bien-être. Aujourd'hui, celle-ci reste plus pertinente que jamais. Partout dans le monde, les consommateurs aspirent à mener un style de vie plus sain. Ils s'intéressent au rôle que joue une bonne alimentation sur leur santé et leur bien-être. Nestlé est en bonne position pour les soutenir dans cette démarche.

L'excellence de notre recherche et développement nous permet d'améliorer sans cesse le profil nutritionnel de nos produits tout en conservant leur saveur

unique. Ceci implique, par exemple, de réduire la teneur en sel et en sucre ou bien d'ajouter des céréales complètes, des légumes ou des micronutriments.

En plus de notre activité dans le secteur de l'alimentation et des boissons, qui est notre cœur de métier, nous travaillons à la mise en place de deux nouvelles plateformes en matière de santé: *Nestlé Health Science* et *Nestlé Skin Health*.

Actuellement, lorsque je regarde l'environnement qui nous entoure, je vois un secteur en proie à des changements fondamentaux et sans précédents. De nombreuses entreprises se concentrent sur une réduction radicale des coûts pour obtenir des bénéfices plus élevés sur le court terme. Cependant, ces entreprises enregistrent une croissance organique faible ou même négative. Selon nous, il ne s'agit pas d'une approche durable. En même temps, les start-ups exploitent les tendances de consommation qui se tournent vers des produits plus locaux, bio ou artisanaux. Elles arrivent à innover rapidement et à réagir habilement face aux évolutions du marché.

Chez Nestlé, nous sommes persuadés que la création de valeur durable est le résultat de la croissance et de l'efficacité opérationnelle. Ce sont là mes deux priorités pour notre entreprise. Couplées à un sens raisonnable de l'urgence, elles garantiront le succès continu de Nestlé.

Pour générer la croissance, nous investissons dans les catégories et les régions à croissance rapide, dans l'innovation en matière de produits et de modèles commerciaux et dans les opportunités numériques. La rapidité constitue l'essence de l'environnement actuel. C'est pourquoi nous devons progresser rapidement pour détecter les tendances de consommation en constante évolution et apporter des innovations significatives sur le marché. Là où nous enregistrons une croissance plus faible, nous prenons les mesures adéquates.

Afin de dégager les ressources nécessaires au soutien de notre croissance, nous améliorons sans cesse l'efficacité opérationnelle de Nestlé. Nos programmes d'économies de coûts structurels annoncés l'année dernière jouent un rôle important à cet effet.

Chers actionnaires,

Continuité et changement. Ces deux mots décrivent la voie à suivre pour Nestlé. *Continuité* – consolidation de notre stratégie axée sur la nutrition, la santé et le bien-être. *Changement* – augmentation de notre vitesse et simplification de nos méthodes de travail.

Je suis convaincu que Nestlé a tout ce qu'il faut pour réussir: une stratégie solide, une envergure internationale incomparable, une expertise à la pointe du secteur et, avant tout, nos collaborateurs, ces milliers de collègues répartis dans le monde entier qui font de l'entreprise Nestlé ce qu'elle est.

Je vous remercie de votre engagement et de votre fidélité envers notre entreprise.



© 2017, Nestlé S.A., Vevey (Suisse)

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