



Nestlé Good food, Good life

156^e Assemblée générale annuelle de Nestlé S.A. Lausanne, le 20 avril 2023

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... Encore une fois, bienvenue.

Je suis ravi de pouvoir accueillir – en mode hybride – tous les actionnaires qui participent à notre assemblée générale, ici présent... et où qu'ils soient dans le monde. Et je suis ravi de vous accueillir en ce nouveau lieu, le Swiss Tech Convention Center de l'Ecole Polytechnique de Lausanne... un leader mondial dans les domaines scientifiques et technologiques... à l'avant-garde de l'innovation... L'innovation qui est le moteur du succès de Nestlé.

Mesdames et Messieurs, nous nous retrouvons après trois ans de pandémie et à la suite d'une année inédite et difficile. Ce sont des temps troublants, qui invitent à la réflexion.

Nestlé est, avant tout, une entreprise fiable et constante... engagée et fortement ancrée dans les communautés où elle est présente... et qui cherche à avoir un impact positif sur tous – dans les bons comme dans les moins bons moments. Comme par le passé, Nestlé et ses collaborateurs sont prêts à aller au-delà de leur propre réalité et à apporter leur solidarité et leur soutien, là où il y a besoin.

Mais les images sont plus fortes que les mots. Raison pour laquelle je vous présente aujourd'hui cette courte vidéo qui illustre bien l'engagement et les valeurs fondamentales de votre entreprise. Ce sont ces éléments qui font Nestlé.

[VIDEO]

Mesdames et messieurs, comme vous venez de le voir, vous pouvez compter sur nous, Nestlé.

Depuis plusieurs années, je souligne ces éléments qui caractérisent Nestlé: la résilience, la constance et la fiabilité. Ce que Nestlé est parvenue à réaliser en 2022 en est, une fois de plus, la preuve tangible. Au cours d'une année marquée non seulement par les effets cumulés de trois ans de défis liés à la pandémie, mais aussi par un environnement économique et politique difficile et volatile, Nestlé a enregistré des bons résultats... des résultats solides et robustes.

En outre, tout en répondant aux attentes à court terme, Nestlé n'a pas perdu de vue sa stratégie à long terme, et a continué à investir dans ses moteurs de croissance: l'innovation, ses marques, ses opérations et la durabilité.

Pour cela, j'aimerais rendre hommage à la direction de Nestlé, ici présente, qui a su relever les défis immédiats, tout en continuant à déployer la stratégie à long terme de l'entreprise. Leur engagement, leur détermination et leur agilité ont permis à Nestlé de répondre en temps utile et de manière pertinente à un paysage économique plein de défis... qui évolue de plus en plus vite et est en transformation constante.

Et je tiens à exprimer ma profonde gratitude à tous les collaborateurs et collaboratrices de Nestlé, dans le monde entier, pour leur travail acharné. Depuis plus de trois ans, c'est-à-dire depuis l'apparition de la pandémie, nous n'avons pas eu beaucoup de répit. Au nom du Conseil d'administration, je tiens à saluer leur contribution au succès de Nestlé. Un succès qui s'exprime par une croissance continue avec de bons chiffres financiers... tout en s'engageant et en assumant ses responsabilités au sein de la société, que ce soit d'un point de vue économique, social ou environnemental.

S'appuyant sur les résultats solides, le Conseil d'administration a le plaisir de proposer aujourd'hui une augmentation de son dividende annuel à deux francs et nonante-cinq centimes par action. Si vous acceptez, ce sera depuis 1942 que le dividende n'aura pas connu de recul... et ça fera même 28 années consécutives que le dividende aura augmenté. Nous continuerons à avoir cette ambition pour les années à venir.

En outre, nous maintenons notre programme de rachat d'actions Nestlé pour un montant de vingt milliards de francs suisses sur la période 2022-2024.

Mesdames et Messieurs,

Au cours des trois dernières années, nous avons assisté à plusieurs événements qu'on peut, au mieux, considérer comme inattendus: une pandémie mondiale... une offensive militaire majeure sur le sol européen accompagnée de défis considérables pour la population, pour nos chaînes d'approvisionnement et pour nos systèmes de distribution... un contexte géopolitique extrêmement tendu... le retour de l'inflation... et l'intensification de l'urgence environnementale. Ces événements nous demandent de repenser et de révalider notre approche.

Premièrement, le «quoi»... c'est-à-dire, ce que nous faisons et voulons faire.

Dans cette période de turbulences, Nestlé a tenu ses promesses et reste bien placée pour atteindre ses ambitions et ses objectifs à l'avenir.

L'orientation stratégique à long terme de Nestlé – liée à la nutrition, à la santé et au bien-être. Cette stratégie reste plus valable que jamais.

Les préférences des consommateurs pour des aliments savoureux, nutritifs, abordables, pratiques et durables n'ont pas varié. Notre direction reste donc la bonne: fournir des aliments et des boissons de haute qualité... que nous complétons par des plateformes de croissance attrayantes telles que Nestlé Health Science et nos produits de santé nutritionnelle.

Ces priorités sont profondément ancrées dans l'ADN de Nestlé. Nestlé est l'entreprise du «Good food, Good life». 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 modèle de création de valeur, axé sur la croissance par l'innovation, l'efficacité opérationnelle et l'allocation disciplinée des ressources et du capital, reste valable.

Notre mode de fonctionnement – décentralisé mais aligné – est adapté au contexte actuel. La création de cinq zones géographiques en 2022 nous a rapprochés de nos consommateurs et a renforcé les capacités d'exécution de Nestlé, tout en nous permettant de réagir de manière pertinente, et en temps utile, à un environnement externe changeant.

L'accent mis sur l'accélération de notre parcours numérique reste d'actualité. Il devrait encore s'intensifier, comme Mark le soulignera plus tard. Nous reconnaissons l'immense opportunité qui découle de la connectivité et du déploiement approprié des solutions technologiques. Au fur et à mesure de la révolution numérique, Nestlé veillera à bénéficier des nouveaux développements pour générer de la valeur et gagner en efficacité dans tous les domaines.

Nous avons établi un programme clair en matière de durabilité, en combinant ce qui est bon pour vous – la nutrition... et ce qui est bon pour la planète. Nous sommes sur la bonne voie pour réaliser l'ambition énoncée dans notre feuille de route pour atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre... ambition que vous avez fortement soutenue lors de notre Assemblée générale annuelle de 2021. Mark vous en parlera plus en détail dans son discours d'aujourd'hui.

A partir de l'année prochaine, en accord avec la nouvelle loi suisse sur la transparence, nous organiserons un vote annuel sur nos performances non financières – qui inclut des questions sociales et environnementales, notamment notre progrès en matière de réduction d'émissions de gaz à effet de serre. Comme nous le savons tous, nos systèmes alimentaires actuels sont plein de défis et ont besoin d'une transformation fondamentale. Nestlé a une contribution importante à apporter pour relever ce défi, vu son expertise, ses capacités d'innovation, sa portée mondiale et son envergure. Elle est également idéalement placée pour saisir les opportunités liées à cette transformation.

Ça, c'est ce qu'on veut faire... le «quoi»... Et puis, il y a le «comment».

La manière fondamentale dont nous menons nos activités – ce que nous appelons «création de valeur partagée» – est plus pertinente que jamais. Pour Nestlé, la création de valeur partagée est ancrée dans notre conviction profonde que, pour réussir dans la durée, il faut créer de la valeur à la fois pour les actionnaires et pour toutes les parties prenantes dans la société. Chez Nestlé, cet objectif est défini au niveau mondial, mais exécuté à l'échelle locale... dans les pays, les régions et les communautés où nous sommes présents. Cette combinaison entre le mondial et le local garantit que la création de valeur partagée est pertinente pour toutes les parties concernées.

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,

L'avenir se prépare à être de plus en plus volatile, incertain, complexe et, j'ose dire, plus ambigu que jamais.

Nous vivons dans un monde où il n'y a pas qu'une vérité... qu'une façon de voir les choses... qu'une interprétation des événements. Penser que nous avons toutes les réponses ne fera que nous rendre présomptueux.

Dans un tel monde, un jugement pertinent doit être fondé sur une vision claire à long terme... une raison d'être forte... des valeurs explicites... et une grande conviction.

Par-dessus tout, nous n'hésiterons pas à assumer nos responsabilités et notre engagement en tant qu'entreprise alimentaire: maintenir l'approvisionnement en produits essentiels... fournir une nutrition saine, abordable et durable... tout en faisant progresser des systèmes alimentaires régénératifs.

Ce point m'amène à parler de l'importance cruciale d'une bonne gouvernance. Ceci est le ressort du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration sert à guider l'entreprise – en prendre soin dans le temps – en dépit des pressions

à court terme auxquelles la direction opérationnelle est confrontée. Le Conseil doit maintenir une perspective à long terme et positionner l'entreprise de la meilleure façon possible pour l'avenir. Sa tâche fondamentale, pour ainsi dire, est de préserver la santé de l'entreprise, aujourd'hui et pour demain.

Et pour cela, le Conseil d'administration doit réunir une complémentarité d'expertise, d'expériences, de culture, d'écoute, et de valeurs.

C'est pourquoi nous accordons une attention particulière à la composition de notre Conseil d'administration. Avec les candidats qui vous sont proposés aujourd'hui, je pense que notre Conseil d'administration continuera à être bien équipé pour fournir, à notre entreprise, les orientations nécessaires dans ce monde ambigu.

Mesdames et Messieurs,

La constance et la fiabilité... c'est ça Nestlé, votre entreprise. C'est ce que Nestlé offre depuis près de 160 ans. Elles reflètent les bases mêmes sur lesquelles cette entreprise est construite:

- Une vision claire à long terme – nutrition, santé et bien-être – associée à une intensité à court terme;
- Une approche responsable et engagée – la création de valeur partagée;
- Une gouvernance d'entreprise solide;
- Et des collaborateurs et collaboratrices motivés et investis.

Alors que nous regardons vers l'avenir, vous pouvez compter sur Nestlé, qui saura répondre aux défis et saisir les opportunités qui se présentent à elle.

Je vous remercie de votre confiance.

Discours de M. U. Mark Schneider

Chief Executive Officer

Traduction du texte original anglais. Le texte prononcé fait foi.

Merci Paul.

Et merci, chers actionnaires, d'être présents aujourd'hui.

Comme Paul l'a mentionné, nous sommes ravis de vous accueillir enfin en personne. Et comme notre audience est mondiale, si vous le permettez, je vais passer à l'anglais pour le reste de mon discours.

Paul a expliqué auparavant que les trois dernières années ont été un test pour notre entreprise. Je suis tout à fait d'accord. La pandémie puis la guerre en Ukraine. Les difficultés d'approvisionnement, l'inflation galopante et les catastrophes naturelles, sans compter les souffrances humaines qu'elles ont engendrées. A chaque fois, nous avons apporté notre aide et nous avons démontré notre détermination et notre fiabilité en tant qu'entreprise. Et pour remédier à certains de ces problèmes, nous avons trouvé des solutions innovantes et numériques. Tout cela me rend optimiste pour l'avenir.

Cependant, les défis subsisteront. Cela ne fait aucun doute. Néanmoins, nous voulons rester une entreprise de confiance qui produit de la valeur et des rendements de manière constante. C'est pourquoi nous mettons tout en œuvre pour préparer notre organisation pour l'avenir.

A quoi ressemble donc une société Nestlé «parée pour l'avenir»? Il y a beaucoup de choses que nous entendons mener à bien, mais je voudrais en souligner trois aujourd'hui:

- Tout d'abord, Nestlé proposera davantage de produits «bons pour vous».

- Ensuite, Nestlé fabriquera des produits «bons pour la planète».
- Et enfin, Nestlé disposera des compétences numériques nécessaires pour aller de l'avant avec rapidité et agilité.

Pourquoi ces trois aspects en particulier? Parce que les consommateurs souhaitent des aliments savoureux et de bonne qualité nutritionnelle qui soient également bons pour l'environnement. Parce que, comme Paul l'a dit à l'instant, notre devise est «Good Food, Good Life». Parce que, en tant que Nestlé, nous voulons contribuer à nourrir une population croissante avec des aliments financièrement abordables et accessibles à tous. Et enfin, parce que nous avons besoin de rester concurrentiels pour réussir dans un monde de plus en plus numérique.

L'équipe Nestlé, nos dirigeants et nos collègues dans le monde entier, sont fortement déterminés à poursuivre ces initiatives. Parce que nous préparer pour l'avenir fait partie de notre ADN. Comptez sur cette équipe, ses valeurs et sa culture fortes, pour réaliser ces projets avec agilité, persévérance et un esprit d'entreprise.

Avant d'approfondir notre vision à long terme, revenons sur quelques points clés de l'année dernière. Comme vous pouvez le constater, nous avons réalisé une performance financière résiliente en 2022, et nous l'avons fait dans des circonstances très difficiles. C'est grâce au travail acharné de nos collaborateurs. Grâce à leurs efforts sans relâche, Nestlé a surmonté d'immenses obstacles. L'ensemble du Conseil d'administration et moi-même en sommes vraiment impressionnés, et nous tenons à remercier chaleureusement nos collaborateurs et partenaires pour leur dévouement sans faille.

Le chiffre d'affaires est en hausse par rapport à l'année précédente. La croissance organique a été très forte. Nous avons ajusté nos prix en réponse à l'inflation galopante de l'année dernière. Compte tenu de l'impact de l'inflation, la croissance interne réelle a bien résisté. Nous avons maintenu la baisse de nos marges dans des limites raisonnables par rapport à certains de nos pairs. Le bénéfice net s'élève à 9,3 milliards de CHF. Le bénéfice par action s'est élevé à 3.42 CHF sur une base publiée. Permettez-moi de vous rappeler que si ces chiffres sont en baisse par rapport à 2021, c'est que cette année-là nous avons réalisé une plus-value sur la vente de quelques actions L'Oréal. Le bénéfice

récurrent par action a toutefois augmenté, en grande partie grâce à notre forte croissance organique.

Je voudrais souligner une décision importante prise l'année dernière concernant notre portefeuille. Nous avons recentré nos activités de Nestlé Health Science sur nos compétences clés: la nutrition médicale et les produits de santé grand public. Et nous avons commencé à réévaluer nos options concernant Palforzia, le traitement de l'allergie à l'arachide, qui n'a pas répondu à nos attentes.

Ces dernières années, nous avons posé les bases du succès à long terme de Nestlé. En rationalisant notre portefeuille, nous avons libéré des ressources et les avons réaffectées à des produits plus demandés et plus rentables. Sur le plan financier, cette démarche a contribué aussi bien à une croissance qu'une rentabilité accrues.

Alors, comment allons-nous continuer à adapter notre portefeuille de produits pour exceller à l'avenir et réaliser notre ambition consistant à proposer des produits «bons pour vous»? Nous voulons être à la pointe du secteur lorsqu'il s'agit de proposer une alimentation savoureuse et équilibrée partout dans le monde. Nous avons réussi à réduire la teneur en sel, sucre et graisses saturées, et nous continuons sur cette voie sans compromettre les saveurs. Nous incorporons également à nos produits davantage de céréales complètes, de protéines, de légumes et de fibres. Nous élargissons actuellement notre offre de produits végétariens et à base végétale. Et nous fournissons chaque année des milliards de portions enrichies en micronutriments.

Dans un esprit de totale transparence, nous avons publié la valeur nutritionnelle de notre portefeuille mondial. Nous avons évalué tous les produits concernés selon un système externe de profilage des nutriments et publié les résultats dans notre Rapport de gestion 2022. Nestlé est la première entreprise du secteur à évaluer ainsi publiquement l'ensemble de son portefeuille mondial.

Dans le courant de l'année, nous communiquerons notre objectif global visant à augmenter la part la plus saine de notre portefeuille de produits. Soyez certains que nous disposons des ressources et des infrastructures en R&D ainsi que des capacités d'innovation nécessaires pour y parvenir.

La plupart des gens font de leur mieux pour bien se nourrir, mais c'est parfois difficile. Certains peuvent être confrontés à des contraintes financières ou rechercher des produits se consommant aisément. Nous souhaitons les aider à trouver les meilleures solutions. En proposant des recettes créatives et abordables, les portions idéales, des conseils pour un mode de vie sain et un soutien nutritionnel personnalisé, nous pouvons aider les consommateurs à adopter une alimentation équilibrée tout en appréciant ce qu'ils mangent.

Ainsi, nous fabriquons des produits qui sont «bons pour vous».

Maintenant, comment élaborons-nous des produits qui sont également «bons pour la planète»? Chez Nestlé, nous travaillons d'arrache-pied afin de réduire les émissions carbone liées à nos activités, notre logistique et à chacun de nos produits. Mais en grande majorité, nos émissions carbone sont produites hors de nos murs. En fait, près des deux tiers de nos émissions de gaz à effet de serre proviennent de l'agriculture. Si nous voulons réduire nos émissions de moitié d'ici 2030 et parvenir à un résultat de zéro émission nette d'ici 2050 – objectifs que nous nous sommes résolument engagés à atteindre – nous devons collaborer encore plus étroitement avec les agriculteurs.

Nous aidons les agriculteurs à améliorer la qualité des sols. Nous encourageons certaines pratiques, telles que les cultures de couverture, un travail du sol minimum et des cultures intercalaires, entre autres mesures. Pourquoi? Parce qu'un sol sain contribue à réduire les émissions. Il capte davantage de carbone contenu dans l'atmosphère. Il augmente la biodiversité et absorbe plus d'eau. Cela permet d'améliorer les rendements à long terme.

A ce sujet, permettez-moi d'évoquer une prise de conscience que j'ai eu durant l'été pluvieux de 2021, lors d'une visite dans une ferme suisse du canton de Berne. Il y avait deux champs: l'un d'eux était cultivé de manière conventionnelle et le sol était nu. Il y avait de l'eau stagnante et de nombreuses flaques. Le sol était si détrempé que mes bottes se sont enlisées dans la boue lorsque j'ai voulu traverser le champ. L'autre parcelle était cultivée selon des méthodes durables. Le sol était recouvert de cultures et il y avait de la vie sous la surface. Il n'y avait pratiquement pas d'eau stagnante et j'ai pu traverser le champ sans problème. La couche de terre était visiblement plus épaisse, ce qui démontrait qu'une plus grande quantité de carbone était capturée que dans l'autre champ. Ce jour-là, j'ai réalisé l'intérêt des pratiques durables. Ce n'est qu'un exemple parmi tant d'autres

Nous aidons les agriculteurs à effectuer cette transition. En leur fournissant une assistance scientifique et technique pour adopter de telles pratiques. En accordant des prêts en capitaux et en équipement. Et en offrant une rémunération plus élevée pour les produits issus de ces pratiques.

En plus de contribuer à la réduction des émissions dans l'agriculture, nous nous attaquons également à nos propres émissions. L'année dernière, nous avons encore augmenté notre consommation d'électricité renouvelable. D'ici 2025, tous nos sites dans le monde devraient être alimentés par des énergies renouvelables. L'énergie solaire en fait partie. Aux Etats-Unis, par exemple, nous investissons dans deux projets solaires de grande envergure. Le plus récent permettra de réduire nos émissions de CO2 d'un volume équivalent à celui du retrait de la circulation de 27 000 voitures.

Permettez-moi de souligner un point qui me rend particulièrement fier: en 2022, nos émissions ont été ramenées à un niveau inférieur à celui de nos émissions de 2018, c'est-à-dire notre niveau de référence. Nos efforts combinés indiquent que nous sommes largement en-dessous du pic de carbone d'alors. Nous y sommes parvenus malgré la forte croissance de nos activités. A notre connaissance, très peu d'entreprises ont obtenu un tel résultat.

Ainsi, notre approche est «bonne pour vous, bonne pour la planète», et cela à l'ère du numérique, bien entendu.

Comment faire de la transformation numérique un avantage concurrentiel? La transformation numérique s'inscrit dans toute notre chaîne de valeur: dans l'approvisionnement en matières premières, le développement de produits, la fabrication, les opérations, les ventes, la tarification et la distribution. Tel le titre du film multi-oscarisé cette année, la transformation numérique c'est «tout, partout, en même temps».

Nous bâtissons une société Nestlé qui se veut numérique, innovante et agile. En réalité, données et technologie constituent nos avantages concurrentiels, depuis un certain temps déjà.

Tout le monde parle d'intelligence artificielle et d'analyse poussée des données. Permettez-moi de vous citer quelques exemples concrets de l'utilisation que nous en faisons. Tout d'abord, cela nous aide à améliorer notre chiffre d'affaires. En Inde, par exemple, les commerciaux définissaient auparavant des plans de vente fixes au début de chaque année. Ils ne faisaient pas de distinction entre les préférences des consommateurs dans les différents quartiers, et encore moins entre les différents magasins.

Nous utilisons maintenant l'IA sur ce marché pour extraire une multitude de données allant jusqu'au code postal et à la structure démographique. Sur la base de ces informations, nous suggérons un panier de produits adaptés aux magasins selon le quartier. De plus, ces propositions sont transmises au commercial directement sur son appareil portable. Il s'agit d'un processus entièrement automatisé.

Ce niveau de personnalisation s'est avéré bénéfique, autant pour nous que pour nos clients et nos consommateurs. Nous avons maintenant déployé cette capacité d'action sur plusieurs autres marchés dans le monde. Dans chacun d'eux, des progrès tangibles ont été enregistrés.

Nous utilisons également l'IA dans le développement de produits. A l'aide d'outils d'analyse des informations provenant des réseaux sociaux, des publications en ligne et d'autres sources sur le web, nous étudions les tendances de consommation. Nous prenons en compte les préférences en matière d'ingrédients, de saveurs et de bienfaits pour la santé. Ces données collectées sont ensuite converties en propositions de produits. Nous retenons les idées les plus convaincantes et élaborons un prototype que nous testons ensuite auprès des consommateurs.

Nos collaborateurs doivent être soutenus par les outils numériques. C'est pourquoi nous avons automatisé de nombreuses tâches manuelles, afin que nos collaborateurs puissent se concentrer sur ce qu'ils font le mieux. Nous avons déployé la technologie numérique dans chaque aspect de nos activités. Et nous avons des collaborateurs, des processus et des données mieux connectés. Nous préparons l'ensemble de notre organisation pour que nous puissions continuer à prospérer.

Pour résumer, notre vision pour Nestlé comporte de multiples aspects. Les trois parties essentielles sont les suivantes:

- Bon pour vous
- Bon pour la planète
- Et l'autonomisation numérique.

Il s'agit de préparer Nestlé à un avenir sain, durable et numérique. Être capable d'agir avec rapidité et agilité pour tirer parti de nouvelles opportunités signifie que nous réussissons dans nos activités et que vous pourrez continuer à compter sur nous. Nous vous remercions, chers actionnaires, de votre confiance.



© 2023, Nestlé AG, Vevey (Suisse)

Conception et réalisation:

Société des Produits Nestlé S.A., Vevey (Suisse)