

147^e Assemblée
générale annuelle
de Nestlé S.A.
Lausanne,
le 10 avril 2014



Discours

Peter Brabeck-Letmathe

Président du Conseil d'administration

Paul Bulcke

Administrateur délégué

Discours de M. Peter Brabeck-Letmathe

Président du Conseil d'administration

Le texte prononcé fait foi.

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,

L'année 2013 a été marquée par d'importants changements dans l'environnement d'affaires de Nestlé, en Suisse comme dans de nombreux autres pays où votre Société mène ses activités. En Suisse, les modifications apportées au droit des sociétés ont une incidence directe sur votre Entreprise. Au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique et en Amérique Latine, les difficultés ont contribué à un ralentissement général des taux de croissance dans les marchés émergents, tandis que dans les marchés développés, la croissance s'est montrée au mieux anémique.

Une fois de plus, et en dépit de ce contexte difficile, Nestlé a enregistré une solide croissance dans tous les domaines d'activités, a amélioré ses marges et a accru son bénéfice récurrent par action. Notre Administrateur délégué, Monsieur Paul Bulcke, reviendra plus en détail sur les performances opérationnelles de votre Entreprise.

En continuation de notre politique à long terme d'assurer un rendement intéressant à nos actionnaires, le Conseil d'administration vous propose une fois de plus une augmentation du dividende qui passerait ainsi à 2.15 francs suisses par action.

Je salue les bons résultats obtenus par notre équipe de direction sous le leadership de Paul Bulcke et par le travail et l'engagement des 333 000 collaboratrices et collaborateurs de Nestlé à travers le monde entier. Je tiens à les remercier toutes et tous au nom du Conseil d'administration et, j'en suis sûr, au nom de chacun de vous.

J'invite maintenant Monsieur Paul Bulcke à prendre la parole.

Présentation de M. Paul Bulcke, Administrateur délégué (voir p. 9).

Mesdames et Messieurs,

Notre assemblée de ce jour est la première à se dérouler conformément à la nouvelle législation suisse en matière de gouvernance d'entreprise, qui est entrée en vigueur en 2014. Vous en verrez les effets tout au long de cette assemblée. J'y reviendrai lorsque nous aborderons les points de l'ordre du jour qui s'y réfèrent.

Vous constaterez tout d'abord que l'aspect légal sera plus marqué. L'ordre du jour comprenant 25 points soumis au vote, nous avons donc été contraints de réorganiser l'assemblée. Gardez à l'esprit qu'en Suisse l'infraction aux règles de gouvernance sera désormais passible de lourdes sanctions pénales.

Nous respectons bien sûr la volonté du législateur suisse et mettrons en œuvre ces changements. Mais ce qui me préoccupe aujourd'hui, au-delà des aspects techniques, ce sont les effets potentiels à long terme.

La nouvelle législation aura une influence importante sur la gouvernance des entreprises suisses. Certaines conséquences étaient prévisibles, par exemple le plus grand pouvoir conféré aux actionnaires, y compris sur les rémunérations, ou la responsabilité accrue du Président et du Comité de rémunération, qui seront désormais élus directement par les actionnaires.

D'autres conséquences, en revanche, étaient sans doute moins attendues. A commencer par le transfert de pouvoir des Conseils d'administration avec forte présence suisse à des actionnaires et des conseillers en droits de vote plus internationaux. Dans notre cas, près des deux tiers des actions avec droit de vote sont détenues par des personnes domiciliées hors de Suisse. Ainsi, pour la plupart des multinationales suisses, la nouvelle législation signifie un transfert de pouvoir non négligeable à l'étranger.

Par ailleurs, les membres des Conseils devront dorénavant être élus chaque année. Ce qui suppose aussi que tous les membres du Conseil d'administration pourraient choisir de se retirer, ou qu'ils pourraient être tous remplacés en une fois, quelle que soit l'année. La volatilité s'en trouve accrue.

D'ailleurs, ce transfert des pouvoirs du Conseil d'administration aux actionnaires et l'élection annuelle sont susceptibles de favoriser les visions à court terme. Seul le Conseil d'administration a une obligation fiduciaire envers notre Société et est légalement responsable de son succès à long terme. Les actionnaires sont libres de voir leur propre intérêt et d'avoir une vision à court terme autant qu'ils le souhaitent. Ils peuvent même être des concurrents.

Néanmoins, il ne faut pas oublier que le succès de Nestlé pendant bientôt 150 ans est basé sur l'engagement à long terme !

Par conséquent, nous renforçons notre communication avec tous les actionnaires et autres parties prenantes qui, comme vous, aspirent à pérenniser le succès de notre Société. Dans nos efforts pour dialoguer avec nos actionnaires, nous devons garantir un traitement équitable de tous les actionnaires. Avec la nouvelle législation, il est aisé d'imaginer une situation dans laquelle le Président pourrait être tenté de sélectionner ses engagements de façon à s'assurer les votes de certains investisseurs importants, nécessaires à sa réélection, en négligeant son engagement envers les petits actionnaires.

Mesdames et Messieurs,

Nous avons adapté nos statuts à la nouvelle législation de manière à pouvoir éviter autant que possible ces conséquences inattendues.

Notre objectif principal a été de préserver la stabilité et la compétitivité de notre Société. La question la plus importante de nos actionnaires du monde entier sur les conséquences de l'initiative Minder a été de savoir si nous restions compétitifs et si nous pouvions continuer à recruter les meilleurs talents. Pour ce faire, nous avons besoin de transparence et de sécurité juridique. Par exemple, pour le système de vote sur la rémunération «say on pay», notre proposition d'un vote sur un budget est à notre avis la meilleure. Seul ce système nous permet de dire à la direction que, tant le salaire de base que la prime pour l'année à venir sont garantis, à condition que les performances correspondantes soient fournies. Au contraire, un vote rétrospectif sur les bonus apporterait une grande incertitude. Mais nous conserverons aussi le vote consultatif sur le Rapport de rémunération. Si le Conseil abuse de la confiance des actionnaires en ce qui concerne le vote sur le budget, les actionnaires ont la possibilité de rejeter *a posteriori* le Rapport de rémunération dans un vote consultatif et de voter en même temps de manière contraignante contre le budget de rémunération de l'année suivante. De cette manière, l'Assemblée générale a le contrôle effectif de tous les éléments de la rémunération du Conseil d'administration et de la Direction générale, et pourra se déterminer trois fois à ce sujet. Une première fois en approuvant le budget, une deuxième fois en votant le rapport de rémunération, et une troisième fois en approuvant le budget de l'année suivante.

Mesdames et Messieurs,

Nos nouveaux statuts permettent de préserver la stabilité dont nous avons besoin pour faire fonctionner notre Société et assurent sa compétitivité. C'est la stabilité qui a toujours été l'un des grands atouts du système juridique suisse, et nous

voulons faire notre part pour la préserver pour le succès futur de ce pays et les entreprises basées ici.

Pour y parvenir, nous avons besoin du soutien actif de tous les actionnaires qui, comme nous, veulent le succès de Nestlé à long terme, selon l'engagement que nous avons inscrit ensemble dans nos Statuts: «Dans la poursuite de son but social, Nestlé aspire à la création de valeur durable à long terme.»

Mesdames et Messieurs,

Votre Société est une entreprise des plus internationales ou «globalisées» qu'il soit. Ses activités, ses actionnaires, ses employés et son management sont répartis dans le monde entier. Et même si les ventes réalisées en Suisse comptent pour moins de 2% du chiffre d'affaires du Groupe, même si les actionnaires domiciliés en dehors de la Suisse détiennent les deux tiers des actions, la Suisse continue à occuper une place importante et stratégique dans les affaires de Nestlé. Je vous rappelle que durant les dix dernières années nous avons investi presque 3,4 milliards de francs suisses et nous avons créé 3'900 nouvelles places de travail dans ce pays. Chaque capsule Nespresso vendue n'importe où dans le monde est produite en Suisse et une nouvelle fabrique est actuellement en construction à Romont; elle créera 400 nouveaux emplois.

Plus de 60% de nos dépenses de recherche s'effectuent ici.

J'aimerais ajouter que Nestlé a aussi misé sur la Suisse dans sa stratégie d'avenir. La nouvelle entreprise Nestlé Health Science S.A. a son siège principal à Vevey, le nouveau Nestlé Institute of Health Sciences est domicilié sur le campus de l'EPFL. Nestlé Skin Health, que nous venons d'annoncer, se développera autour de l'entreprise internationale Galderma S.A., sise à Lausanne. Ces décisions stratégiques sur le long terme ont été prises essentiellement en raison de la confiance que nous avons dans ce pays: sa sécurité juridique, sa qualité des conditions économiques et sociales, sa stabilité politique.

Nous employons en Suisse des ressortissants de plus de 90 pays, du simple ouvrier jusqu'à l'expert le plus reconnu dans le monde. Nous avons besoin de pouvoir les recruter et les faire venir de partout, sans restrictions et sans délais d'attente.

Presque 80% (en valeur) de notre production dans ce pays sont exportés à l'étranger, pour la plupart dans les Etats membres de l'Union Européenne. L'accès sans entrave au Marché européen est vital pour nos activités industrielles en Suisse et pour les places de travail directes et indirectes qui y sont liées.

Le modèle économique et de gouvernance de la Suisse lui ont assuré par le passé une prospérité et une stabilité enviées dans le monde entier. Avec les récentes décisions politiques, notamment le plébiscite du 9 février sur l'immigration, nous sommes entrés dans une phase d'incertitude.

Il va de soi que nous respectons la décision du peuple suisse. Personnellement, je comprends bien les émotions et les craintes réelles de beaucoup d'habitants de ce pays. Je ne crois pas que le scrutin du 9 février ait été un vote contre les accords bilatéraux avec l'Union Européenne, ni contre l'ouverture de la Suisse, mais plutôt une sonnette d'alarme devant les abus de cette ouverture qui n'ont pas été suffisamment reconnus et abordés par le monde politique. Je reste un fervent adhérent à la démocratie directe, car le «souverain» suisse a dans le passé très bien su faire le tri entre des objets purement idéologiques et les vraies questions de fond, et il a pris ses décisions avec beaucoup de sagesse.

Nous allons maintenant attentivement suivre les pourparlers qui vont s'engager pour traduire le nouvel article constitutionnel dans la législation d'application et sommes confiants que des solutions praticables puissent être trouvées. Je ne vous cache pas pour autant une certaine inquiétude quant à l'évolution à moyen terme de la place économique suisse.

Mesdames et Messieurs,

2013 fut aussi une année importante du point de vue de l'évolution stratégique de votre Société. Au cours de plusieurs séances, votre Conseil d'administration a élaboré et approuvé l'élargissement de l'orientation stratégique à long terme du Groupe. En ce faisant, il s'est appuyé sur les compétences historiques de Nestlé en tant qu'entreprise de nutrition, de santé et de bien-être fondée sur la science et la recherche.

La récente création de Nestlé Health Science S.A. et du Nestlé Institute of Health Sciences a renforcé cette direction stratégique. Celle-ci a l'ambition d'aider les consommateurs à vivre une vie plus saine par le biais de solutions nutritionnelles, des aliments et des boissons jusqu'aux produits scientifiques améliorant la qualité de vie. Mais en écoutant les consommateurs, nous avons appris que ceux-ci adhèrent de plus en plus à une notion plus holistique de la santé, qui dépasse la nutrition stricto sensu.

En réponse à ces besoins croissants des consommateurs, Nestlé va donc étendre ses activités pour inclure le domaine spécialisé des soins médicaux de la peau. Nestlé Skin Health S.A., la nouvelle société leader mondiale dans son secteur, visera à satisfaire cette demande grandissante en matière de santé de la peau et offrira une large gamme de produits innovants et scientifiquement prouvés.

La société Galderma constituera la base fondatrice de Nestlé Skin Health S.A. Les 50% des actions de Galderma détenus aujourd'hui par L'Oréal seront achetés par Nestlé, acquisition dont l'approbation par différentes autorités est en phase de finalisation et qui intégrera Galderma dans le groupe Nestlé comme filiale détenue à 100%, avec son propre Conseil d'administration. Nestlé se dotera ainsi d'une nouvelle plateforme qui disposera d'une taille considérable pour une croissance profitable. Comme nous avons déjà annoncé en détail, une fois la transaction financière achevée, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal sera toujours de 23,29%, comparé à 29,43% aujourd'hui. Cette participation est certes de nature financière, mais – et je le répète – elle est aussi stratégique avec un intérêt à long terme.

Mesdames et Messieurs,

Nestlé, comme première entreprise mondiale de biens de consommation, doit continuellement s'adapter aux nouveaux besoins et à la nouvelle demande des gens. Le consommateur d'aujourd'hui n'est pas le même que dans le passé. Cela ne veut nullement dire qu'il ne reste plus de grandes opportunités de développement dans les aliments et les boissons. Mais si vous voulez assurer le leadership à long terme, il faut absolument être à l'écoute des consommateurs, voire même anticiper les tendances pour l'avenir.

Ecouter le consommateur veut aussi dire: être sensible aux attentes de la société qui s'expriment à travers les médias, les ONGs, les gouvernements, etc. De plus en plus, le secteur privé – et les grandes entreprises comme la nôtre tout particulièrement – sont appelés à apporter leurs concours à la solution de problèmes de société de toute sorte.

Nous devons relever ce défi, et nous le faisons!

Le premier pas vers un engagement social est toujours de créer la transparence. Nos efforts d'être une compagnie ouverte et transparente sont reconnus par nombre d'observateurs, aussi très critiques, et Nestlé prend la première place dans d'importants classements internationaux, comme notre Administrateur délégué en a fait mention.

La transparence va de pair avec une communication claire et cohérente. Le rapport annuel que vous avez entre vos mains satisfait à nouveau au standard le plus exigeant en la matière, à savoir A+ de la Global Reporting Initiative.

Notre engagement se réalise par des actions concrètes, souvent avec des partenaires de la société civile, dans des domaines où nous pouvons véritablement apporter des solutions, qu'il s'agisse d'une nutrition améliorée, du développement

rural et de l'approvisionnement responsable, de l'utilisation efficace de l'eau, de la durabilité environnementale ou du respect des droits humains.

Transparence et engagement!

Il y a maintenant sept ans, nous avons formulé le principe de la création de valeur partagée, qui nous guide dans nos décisions et nos actions. C'est en créant de la valeur pour la société dans son ensemble que nous assurerons le succès à long terme de notre Entreprise. En fait, notre prospérité dépend de celle des communautés que nous servons et où nous opérons.

Chers actionnaires,

Nestlé est aujourd'hui la plus grande société de l'industrie des biens de consommation en termes de ventes et de capitalisation boursière, ce qui nous place dans les premiers rangs mondiaux des entreprises tous secteurs confondus.

Les récentes décisions stratégiques que je viens de décrire, exécutées avec rigueur et discipline par votre Direction, ont fermement tracé le chemin de votre Entreprise, dont l'ambition et la volonté sont d'être le leader mondial en matière de nutrition, de santé et de bien-être.

Nestlé a un grand avenir devant elle et je vous encourage à y participer activement en tant qu'actionnaires. En mon propre nom et en celui du Conseil d'administration, je vous remercie pour la confiance et l'attachement que vous témoignez à notre Société. Plus que jamais, chers actionnaires, vous êtes importants pour Nestlé et sa réussite à créer de la valeur partagée à long terme.

Merci de votre attention.

Discours de M. Paul Bulcke

Administrateur délégué

Le texte prononcé fait foi.

Merci Peter.

Bonjour Mesdames et Messieurs, chers actionnaires.

Chaque année comporte son lot de défis, et ce fut certainement le cas de 2013.

C'est en effet dans un environnement opérationnel difficile que notre entreprise a dégagé des résultats solides, avec la contribution de toutes les zones géographiques et toutes les catégories. Nous avons à nouveau réalisé de la croissance aussi bien dans les marchés émergents que dans les pays développés.

Notre chiffre d'affaires total du Groupe s'élève à CHF 92,2 milliards, avec une croissance organique de 4,6%. Notre résultat opérationnel courant se monte à CHF 14 milliards, avec une marge de 15,2%, en augmentation de 20 points de base. Le Groupe a réalisé un bénéfice net de CHF 10 milliards et notre bénéfice par action s'est élevé à CHF 3.14. Notre cash flow d'exploitation s'est maintenu à un niveau élevé, à CHF 15 milliards.

Il s'agit là d'une bonne performance dans le contexte actuel. Il convient à cet égard de rendre hommage à nos 333 000 employés à travers le monde qui ont, pour nombre d'entre eux, été en première ligne pour affronter les conditions difficiles du marché. Nous devons nos résultats à leur talent, à leur créativité, à leur discipline et à leur engagement. Je tiens à les remercier chaleureusement au nom de tous.

Mesdames et Messieurs,

Les résultats de 2013 ont montré notre détermination à développer notre entreprise de manière profitable et durable même dans un environnement de faible croissance, afin de réaliser le modèle Nestlé soit, une croissance organique moyenne de 5% à 6%, combinée à une amélioration de notre marge opérationnelle courante, de notre bénéfice par action à taux de change constants et de notre rentabilité du capital. De fait, notre croissance organique moyenne a été de 6,1% sur les dix dernières années.

Les initiatives que nous avons engagées l'an dernier reflètent la concentration de Nestlé à la fois sur la performance à court terme, avec la volonté de croître plus vite que le marché, et sur les résultats à plus long terme. Autrement dit, prendre les bonnes décisions pour assurer une croissance durable et profitable pour l'avenir.

Grâce à notre feuille de route, nos collaborateurs sont alignés partout dans le monde pour atteindre notre objectif stratégique, à savoir être le leader incontesté de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être, jouissant de la confiance de l'ensemble des parties prenantes.

En 2013, conformément à notre feuille de route stratégique, nous avons renforcé l'appui aux marques, accéléré l'innovation et veillé à ce que l'adaptation des prix reflète les besoins des consommateurs. Cette forte proactivité et notre détermination à faire croître Nestlé nous ont permis de faire à nouveau mieux que le marché en 2013.

Toutefois, ceci ne suffit pas dans un monde évoluant aussi rapidement. Notre priorité consiste à garantir notre compétitivité sur le marché, à garantir que nous continuons à afficher une croissance solide à l'avenir. A cet effet, nous avons identifié un certain nombre de priorités, qui débouchent sur des actions concrètes dans plusieurs de nos domaines d'activité. Et nous avons pris des mesures fermes pour renforcer la compétitivité de Nestlé à long terme.

Tout d'abord, nous passons en revue notre portefeuille de produits et de marques et le soumettons à une analyse fine et approfondie. Nous choisissons les domaines où nous voulons investir, les domaines que nous voulons améliorer et les domaines desquels nous voulons nous désengager.

Côté investissement, nous avons mis en place des plans d'accélération concernant entre autres Nespresso, Nescafé Dolce Gusto et les produits pour animaux de compagnie.

D'autre part, nous avons décidé que notre activité de gestion du poids, Jenny Craig, et celle de nutrition de performance Powerbar seraient mieux en d'autres mains et nous les avons donc cédées.

A travers ces choix, nous concentrons le travail de nos collaborateurs et nos ressources sur les meilleures opportunités. Nous pouvons ainsi orienter les investissements de manière plus précise, et gagner en rapidité, flexibilité et réactivité. Au final, notre portefeuille de produits est plus solide et plus rentable.

En second lieu, nous faisons preuve d'une discipline accrue en matière d'allocation des ressources en général et du capital plus spécifiquement. En 2013, nos investissements dans les capacités, les compétences, la recherche et développement et les marques ont été parmi les plus élevés de notre propre histoire, et aussi du secteur. Il s'agit maintenant de faire fructifier ces investissements: faire plus avec moins, exploiter au mieux nos actifs, notre taille et nos capacités. Ceci permettra une réduction des investissements en capital ainsi qu'une efficacité plus élevée de nos structures.

Enfin, nous étudions comment travailler de façon plus intelligente et efficace pour offrir davantage de valeur aux consommateurs ainsi qu'à vous, chers actionnaires. La taille de Nestlé et sa présence internationale sont sources de nombreux avantages. Nous devons maintenant réellement tirer profit de ceux-ci, continuer à générer des économies d'échelle et accroître notre avantage concurrentiel.

Ce sont des actions de ce type que nous mettons en œuvre pour continuer à renforcer notre Groupe et à produire des résultats solides au fil du temps.

Quant à nos activités, nous pensons qu'elles doivent avoir un impact positif sur la société, partout et chaque jour, qu'elles doivent créer de la valeur partagée. Pour prospérer, nous devons avoir une vision à long terme basée sur des principes et des valeurs solides fondés sur le respect: le respect des gens et de la diversité, le respect de l'environnement et le respect du monde dans lequel nous vivons.

Notre approche est d'ailleurs de plus en plus comprise et saluée. Ainsi, pour donner quelques exemples, Nestlé a été intégrée dans l'indice FTSE4Good, arrive en première position dans le classement Behind the Brands réalisé par Oxfam et est, pour la première fois, la première entreprise de produits alimentaires du Dow Jones Sustainability Index. Il s'agit de témoignages de reconnaissance dont nous pouvons être fiers et qui nous incitent à poursuivre nos efforts pour être une entreprise citoyenne exemplaire. Nous continuerons à mesurer et à examiner nos relations avec la société en général et à tenir compte de ce qui est attendu de nous.

Mesdames et Messieurs,

Nestlé a pour ambition d'améliorer la qualité de vie des consommateurs par le biais de la nutrition, la santé et le bien-être. Notre approche, fondée sur la permanente innovation issue de la science et de la recherche et développement, est clairement reflétée dans notre offre de produits d'alimentation et de boissons pour tous les jours.

Nous avons réaffirmé cette stratégie en élargissant les frontières de la nutrition avec Nestlé Health Science. Et maintenant, avec la création de Nestlé Skin Health, nous ouvrons les frontières de la santé et du bien-être pour y inclure les soins médicaux de la peau.

Ce sont des étapes importantes pour notre Groupe, qui nous offrent des plateformes de croissance complémentaires intéressantes pour l'avenir. Notre Président vous en parlera plus longuement tout à l'heure.

Mesdames et Messieurs,

Je peux vous assurer que Nestlé est prête à affronter les nombreux défis qui l'attendent en 2014 et au-delà, et à saisir les nombreuses opportunités qu'offre notre monde en pleine mutation.

Notre entreprise a le bon état d'esprit et elle dispose des bonnes structures. Nous avons les plans d'action appropriés pour générer des résultats solides à court terme et à long terme. Et surtout, Nestlé a les collaborateurs qu'il faut. Chacun de nous partage et poursuit le même objectif: maintenir Nestlé au rang de numéro un mondial de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être.

Sur ce, je rends la parole à notre Président.

Merci de votre attention.



© 2014, Nestlé S.A., Vevey (Suisse)

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