

148^e Assemblée
générale annuelle
de Nestlé S.A.
Lausanne,
le 16 avril 2015



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 2014 a été marquée par un environnement difficile tant au niveau économique que politique. Les tendances déflationnistes surtout en Europe, l'affaiblissement de la croissance dans d'importants marchés émergents ainsi que l'instabilité politique dans de nombreuses régions du monde ont créé un contexte très incertain pour la marche des affaires.

En dépit des multiples défis extérieurs, votre Société est parvenue, une fois de plus,

- à enregistrer une solide performance dans toutes les activités, surpassant ainsi la croissance du marché,
- à améliorer les marges et
- à accroître le bénéfice récurrent par action.

De plus, d'importantes initiatives ont été prises pour la promotion et le renforcement de notre stratégie dans le domaine de la «Nutrition, Santé, Bien-être», de sorte que nous puissions affronter le futur sur des bases solides et en saisir les innombrables opportunités.

Notre Administrateur délégué en parlera dans un instant.

Permettez-moi de saluer les forts résultats opérationnels obtenus par notre équipe de direction sous le leadership de Paul Bulcke et par le travail et l'engagement des 339 000 collaboratrices et collaborateurs de Nestlé à travers le monde. Je tiens à les remercier toutes et tous au nom du Conseil d'administration et, j'en suis certain, au nom de chacun de vous.

Après avoir repoussé les limites de la «Nutrition, Santé, Bien-être» en créant Nestlé Health Science en 2011, le Conseil d'administration a étendu cette stratégie en 2014 par la création de Nestlé Skin Health, élargissant ainsi la base de nos futures activités. L'acquisition de Galderma, qui est le fondement de Nestlé Skin Health, a eu comme prix un désengagement limité de notre participation dans L'Oréal, participation qui continue d'être financièrement et stratégiquement très importante.

Chers actionnaires,

Dans la continuation de notre politique à long terme, le Conseil d'administration vous propose une fois de plus une augmentation du dividende qui passerait ainsi à 2 francs et 20 centimes par action. Le rendement qu'offre l'action de notre Société mérite d'être souligné, compte tenu de l'environnement actuel des marchés financiers. Depuis 1942, votre Société n'a jamais baissé le dividende payé à ses actionnaires et depuis 20 ans (1995) le dividende a augmenté année après année. Si nous regardons le rendement total pour l'actionnaire, nous pouvons constater que celui-ci s'est monté à 12,06% par année en francs suisses depuis l'introduction du «Modèle Nestlé» en 1997.

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

Présentation de M. Paul Bulcke, Administrateur délégué (voir p. 13).

Mesdames et Messieurs,

Les nouvelles données dans la gouvernance des entreprises introduites récemment en Suisse se distinguent de tous les autres pays du monde par trois réglementations uniques: premièrement l'élection du Président du Conseil d'administration et des membres du Comité de rémunération par l'Assemblée générale, deuxièmement le vote contraignant des actionnaires sur les propositions de rémunération du Conseil d'administration et de la Direction générale, et finalement, les sanctions de violation des dispositions «Say on Pay» par des peines privatives de liberté de trois ans pour les administrateurs.

Pour bien préparer une Assemblée générale, il faut maintenant plus que jamais mener un dialogue actif avec nos actionnaires dans le monde entier, ainsi qu'avec les conseillers en droit de vote. C'est ce que nous faisons depuis un certain temps déjà à travers des «Chairman's Round Tables», qui se sont renforcées encore davantage en 2015 et qui ont eu lieu tant en Suisse qu'à Londres, New York et Hong Kong.

De ces réunions et discussions ressortent trois thèmes qui préoccupent les actionnaires:

- 1) la récente instabilité juridique de la gouvernance des entreprises en Suisse;
- 2) la diminution de la compétitivité de la Suisse, accentuée par l'abandon du taux de change minimum du franc suisse;
- 3) la compétitivité de Nestlé, spécifiquement, face au changement dramatique du comportement des consommateurs et au grand bouleversement de l'industrie alimentaire, avec la fusion de Heinz et Kraft comme dernier exemple.

Permettez-moi donc d'aborder les trois thèmes plus en profondeur.

Tout d'abord, un aperçu de l'actionnariat de votre Société:

Répartition de l'actionnariat



1/3 Suisse

1/3 Etats-Unis et Angleterre

1/3 Reste du monde

Comme vous pouvez le constater, un tiers de l'actionnariat se trouve en Suisse, un tiers aux Etats-Unis et en Angleterre, et un tiers dans le reste du monde, avec la Chine comme pays à plus forte croissance. Sans doute faut-il être non seulement attentif à l'opinion des actionnaires suisses, mais aussi à l'écoute de la majorité des actionnaires qui ne le sont pas!

Vous vous rappelez qu'il y a tout juste un an, je vous ai fait part, sur ce podium, de la préoccupation des actionnaires au sujet de certaines décisions politiques prises en Suisse qui ont considérablement accru l'imprévisibilité des conditions cadre dans ce pays. Dans nos réunions, nous avons pu dissiper certaines de ces craintes en expliquant en détail comment Nestlé appliquerait «Minder» d'une manière pragmatique pour assurer la stabilité et la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce sens, lors de notre dernière Assemblée générale vous avez approuvé à une très large majorité les modifications de nos statuts et vous avez élu, individuellement, tous les membres du Conseil d'administration pour des mandats d'un an, ainsi que, directement, le Président du Conseil d'administration et les membres du Comité de rémunération.

Aujourd'hui, nous vous soumettons pour la première fois nos propositions de rémunération pour le Conseil d'administration et la Direction générale, comme l'ordonnance d'application de l'initiative «Minder» l'impose. Cette manière d'appliquer la nouvelle ordonnance constitue une solution avec laquelle l'économie suisse peut vivre.

Selon une étude de la fondation Ethos, les trois quarts des 150 plus grandes entreprises du pays ont décidé de soumettre leurs propositions de rémunération à un vote prospectif qui permet la sécurité juridique nécessaire pour la bonne marche de la Société. Tandis que le Conseil d'administration et les actionnaires n'ont même pas commencé à appliquer ces nouvelles réglementations, le gouvernement lance déjà une nouvelle initiative: la réforme du droit des sociétés anonymes. On sait que la Suisse était sous pression de l'extérieur pour changer nombre de ces réglementations, surtout dans le secteur financier, mais personne de l'étranger n'a demandé, ni fait pression, pour que la Suisse change et aggrave encore une législation qui vient d'être mise en application et qui était déjà assez controversée pour inquiéter les investisseurs étrangers.

Mais que prévoit le présent projet de réforme du droit des sociétés anonymes? Il prévoit entre autre justement de rendre impossible ce mécanisme de vote prospectif, qui garantit pourtant la sécurité juridique et concilie les attentes des investisseurs suisses et internationaux. Ainsi, la variante de scrutin choisie par les trois quarts des entreprises doit être interdite. Cette proposition a été faite, sans même que ce scrutin ait été testé une seule fois lors d'une assemblée générale.

Le deuxième aspect de la nouvelle loi prévoit d'imposer un quota de femmes sans même attendre, encore une fois, que le Code suisse de bonnes pratiques 2014 ait porté ses fruits. Dans le cadre d'une approche que notre pays est seul au monde à défendre, le quota de femmes doit s'appliquer en Suisse non seulement aux conseils d'administration, mais aussi aux directions générales. Certes, il est indéniable que les directions des entreprises du monde entier comptent trop peu de femmes et que des mesures à long terme seront nécessaires pour remédier à cet état de fait.

Chez Nestlé, par exemple, nous comptons quatre femmes au Conseil d'administration et actuellement une femme à la Direction générale. Plus important, avec une politique qui favorise le «gender balance» au niveau des cadres et des employés plus jeunes, nous posons les bases pour une représentation plus forte des femmes aux échelons supérieurs de notre entreprise, mais nos décisions sont toujours prises en fonction des compétences et des mérites de la personne.

Le troisième aspect concerne les nouveaux droits d'intenter une action en justice et la proposition d'introduction d'un véritable droit spécial de procédure pour l'économie. Des actionnaires représentant seulement 3% des voix pourront par exemple intenter une action en responsabilité contre le conseil d'administration et la direction, même si une majorité d'actionnaires a désapprouvé cette action lors de l'assemblée générale. Et ce n'est pas tout: l'action doit pouvoir être intentée aux frais de l'entreprise. L'assemblée générale est alors réduite au silence, cependant que les actionnaires activistes et les avocats des plaignants se voient octroyer un «droit de libre-service» leur permettant d'intenter, aux frais de l'entreprise, des procès pourtant refusés par la majorité des actionnaires. Une telle mesure équivaut à une mise sous tutelle de la majorité des actionnaires et favorise des actionnaires minoritaires, dont les intérêts sont très souvent contraires aux objectifs de la Société et poursuivent des buts financiers à court terme.

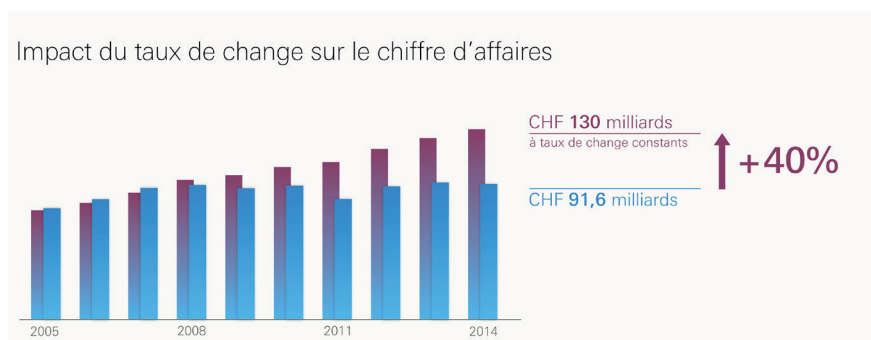
Compte tenu des autres défis auxquels la Suisse doit faire face à l'heure actuelle, Mesdames et Messieurs, il est d'autant plus dérangeant que tout ceci survient dans un domaine où la Suisse est plutôt bonne élève. Il est grand temps de s'assurer que chaque nouvelle législation soit véritablement nécessaire, c'est-à-dire de vérifier qu'il existe bien un besoin urgent en matière de réglementation, et qu'elle soit proportionnée, autrement dit qu'elle résiste à une analyse détaillée des coûts et des avantages. Telles sont les exigences de l'Etat de droit, exactement comme prévu dans la Constitution fédérale de la Confédération suisse.

La deuxième préoccupation des investisseurs se réfère à la compétitivité de la Suisse en général, surtout après l'abandon du taux de change minimum du franc suisse par rapport à l'euro le 15 janvier dernier.

J'aimerais d'emblée vous dire que je suis tout à fait en accord avec la Banque nationale suisse: un taux plancher fixé par une banque centrale et non pas par le marché, ne correspond pas à une économie leader dans le monde, et la réalité économique a bien montré que c'était insoutenable!

Bien sûr, cela ne veut pas dire que Nestlé ne soit pas affectée, ni concernée par cette décision.

Tout d'abord elle a une influence certaine sur notre chiffre d'affaires exprimé en francs suisses. Regardez l'impact du taux de change sur son évolution au cours des 10 dernières années:



Pour cette raison, quelques entreprises suisses ont choisi de consolider leurs comptes en dollars américains. Nestlé reste avec le franc suisse.

De par la diversification géographique de nos activités, les conséquences opérationnelles pour Nestlé en tant que groupe sont certainement moins incisives que pour d'autres entreprises suisses. Environ 90% de notre production globale est vendue localement. Et la Suisse ne représente qu'à peine 2% du chiffre d'affaires global. L'impact sur les marges opérationnelles est légèrement moindre, mais affecte évidemment le résultat consolidé sans que le management n'ait guère de possibilité d'intervenir. C'est pour cette raison que le «Modèle Nestlé» d'une croissance de 5 à 6% avec une amélioration des marges opérationnelles est basé sur des taux de change constants.

Par contre, les effets de l'ajustement du taux de change ont un impact immédiat et important sur les exportations de produits fabriqués dans nos usines en Suisse, ainsi que sur les coûts structurels locaux. Ceux-ci incluent les structures régionales et les sièges mondiaux des sociétés opérationnelles établies en Suisse, ainsi que le quartier général du Groupe.

Des mesures prises pour augmenter la productivité et ainsi assurer la compétitivité sont d'autant plus nécessaires.

Pour ma part, je suis à nouveau impressionné par le pragmatisme et la souplesse dont font preuve les acteurs économiques de ce pays, les entreprises et les partenaires sociaux en premier lieu. La volonté de faire face à la réalité et de prendre les mesures nécessaires au niveau des entreprises individuelles pour maintenir la productivité dans un contexte de concurrence internationale, témoigne de la force inhérente du tissu économique de la Suisse. Elle met en lumière, une fois de plus, l'un des atouts les plus précieux de ce pays: l'attitude constructive des partenaires sociaux et la flexibilité du marché du travail.

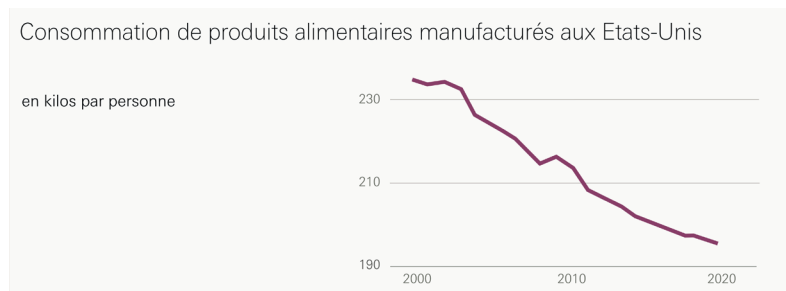
Je suis également saisi par le fait, qu'à quelques exceptions près, la politique n'a pas mis en question l'indépendance de la Banque nationale, garante d'une politique monétaire saine et fiable. L'importance que revêt la solidité des institutions publiques pour les investisseurs, les entreprises et pour l'économie suisse toute entière ne saurait être sous-estimée.

Donc, je peux assurer aux investisseurs que la réévaluation du franc suisse est certainement à court terme un grand problème, spécialement pour l'industrie exportatrice, mais à long terme elle renforcera la compétitivité de la Suisse par une productivité accrue et l'application de technologies innovantes.

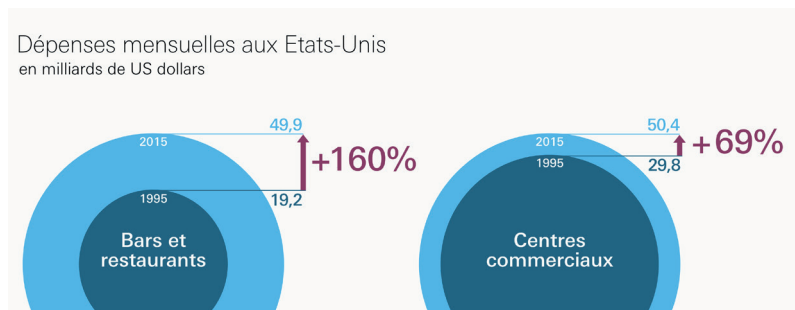
Mesdames et Messieurs, revenons maintenant à la troisième inquiétude des investisseurs: la compétitivité de Nestlé.

Sans doute l'industrie alimentaire est-elle confrontée depuis la crise financière à des difficultés majeures qui peuvent s'expliquer partiellement par un environnement déflationniste, surtout en Europe et dans certains pays développés.

Mais si vous regardez de plus près, vous constaterez encore un autre phénomène qui est bien illustré dans ce graphique:



Il montre la régression de la consommation de produits alimentaires manufacturés aux Etats-Unis. Aussi, le consommateur américain ne dépense plus autant en produits alimentaires traditionnels ou dans la grande distribution. Voilà le changement des dépenses par mois:



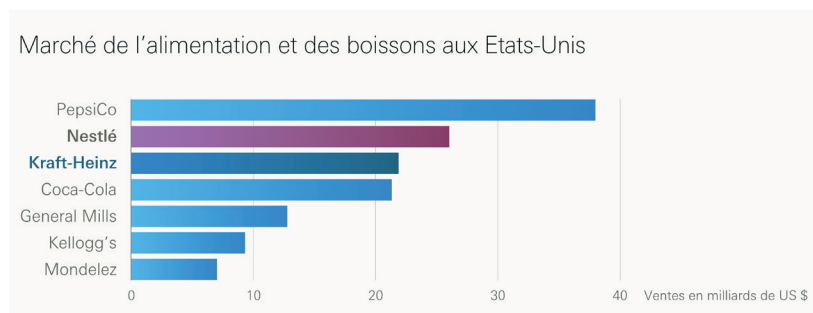
Ce changement de comportement des consommateurs affecte certaines catégories plus fortement que d'autres, par exemple la consommation de boissons gazeuses sucrées.



Ce phénomène a provoqué de grands chamboulements dans l'industrie des boissons. Nestlé Waters est devenue la troisième compagnie de boissons non alcoolisées aux Etats-Unis, notamment grâce à nos marques *Nestlé Pure Life*, *Poland Spring* et surtout *S.Pellegrino* et *Perrier*. La «Nutrition, Santé, Bien-être» se profile chaque année davantage comme l'axe principal de croissance. Nous pouvons être satisfaits de nous être positionnés comme leader il y a déjà 15 ans, ce qui nous permet de continuer à croître même quand certaines de nos activités ne répondent pas encore aux attentes des consommateurs, comme nous en avons fait nous-mêmes la pénible expérience avec nos affaires de surgelés aux USA, mais pour lesquelles nous sommes convaincus d'avoir trouvé la solution en 2015.

Les marchés financiers ont observé de très près ce qui se passe dans notre industrie et ont agi vite et de façon décisive.

Les fonds d'investissement 3G Capital du Suisso-brésilien Jorge Paulo Lemann installé à New York et Berkshire Hathaway de Warren Buffett basé à Omaha ont pulvérisé le marché, surtout américain, de l'industrie alimentaire par des acquisitions en série, d'abord dans le secteur des boissons avec la création de la plus grande brasserie du monde, Anheuser-Busch/InBev, puis dans le secteur alimentation avec l'achat de Burger King, Tim Hortons et Heinz. Cette dernière qui fusionnera avec Kraft deviendra la troisième plus grande entreprise alimentaire aux Etats-Unis en terme de chiffre de ventes, après PepsiCo et Nestlé, mais avant Coca Cola, General Mills et Kellogg's.



Tant Kraft que Heinz affichaient une croissance très mitigée avec pourtant des produits extrêmement attrayants dans le passé, mais pas assez adaptés pour l'avenir.

Les partenaires de 3G sont connus dans notre monde industriel comme des chasseurs de coûts redoutables et ils ont déjà prouvé maintes fois qu'ils étaient capables de réduire surtout les frais opérationnels entre 500 et 800 points de base, ce qui a un impact révolutionnaire sur tous les autres membres de l'industrie.

Néanmoins, s'il est vrai qu'une compagnie comme Heinz est aujourd'hui beaucoup plus rentable, il n'en va pas de même pour la croissance des ventes qui, en fait, ont reculé de 4,6% en 2014.

La création de Kraft-Heinz, mais aussi la fusion Mondelez-Douwe Egberts, qui créera un formidable concurrent dans le secteur du café, ainsi que le développement spectaculaire de certaines multinationales de pays en développement, tout

cela demande à Nestlé deux choses pour rester le leader incontesté dans notre industrie:

D'abord une accélération de notre politique d'ajustement du portefeuille des activités et en même temps une meilleure exploitation de notre taille. Ceci tout en gardant nos principes corporatifs de leadership et de management, ainsi que notre conviction que, pour assurer le succès à long terme, nous devons créer de la valeur pour nos actionnaires tout en créant de la valeur pour la société en général.

C'est dans ce sens que votre management travaille constamment dans la revalorisation de nos produits et services dans le monde entier, en faisant des choix qui transforment notre portefeuille d'activités pour refléter notre positionnement dans le secteur de la santé et du bien-être, tandis que le Conseil d'administration a participé activement dans la création de nouveaux pôles de croissance. Nous avons repoussé les limites de la «Nutrition, Santé et Bien-être» en créant Nestlé Health Science, avec l'objectif de donner un rôle préventif et thérapeutique majeur à la nutrition, et Nestlé Skin Health, qui devrait devenir le leader mondial de la santé de la peau.

En ce qui concerne l'efficacité et l'efficience de votre Société, nous sommes convaincus que nous profitons toujours de sa structure décentralisée, qui permet de prendre des décisions clés au plus près des consommateurs; mais nous sommes aussi convaincus que nous pouvons, et surtout que nous sommes obligés, face à la nouvelle situation compétitive, de mieux exploiter notre taille.

Notre Administrateur délégué vous a déjà parlé des plans de la direction dans ce domaine, avec la création de «Nestlé Business Excellence» comme colonne vertébrale, afin de permettre aux unités opérationnelles de se concentrer d'avantage sur la génération de la demande.

Avec ces deux grandes orientations, stratégique et opérationnelle, qui nécessitent maintenant une exécution sans faille, je suis convaincu que votre entreprise est, et continuera à être, la mieux équilibrée et la mieux préparée pour atteindre nos objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés avec vous et pour vous.

Ce dont nous avons besoin cependant, c'est d'un environnement politique et légal en Suisse qui garantisse un cadre stable à notre entreprise. Par le passé, cela a toujours été l'un des grands atouts de ce pays et nous devrions tout entreprendre pour le préserver.

Je vous invite, chers actionnaires, à faire ensemble ce voyage de leader du marché de la «Nutrition, Santé, Bien-être». Votre confiance et votre attachement sont importants pour notre succès et je vous en remercie très chaleureusement.

Merci de votre attention.

Discours de M. Paul Bulcke

Administrateur délégué

Le texte prononcé fait foi.

Merci, Peter.

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

2014 a été une autre année difficile. Le contexte économique a été une nouvelle fois marqué par de nombreuses incertitudes, et les changements socio-économiques et politiques ont continué d'impacter la croissance dans de nombreuses régions du monde.

Face à tant d'incertitudes, il était plus important que jamais de maintenir le cap et de rester fidèles à notre stratégie, en stimulant la performance à court terme tout en investissant et en préparant notre entreprise pour l'avenir.

En 2014, le chiffre d'affaires total du Groupe a atteint 91,6 milliards de francs suisses, avec une croissance organique de 4,5%. Notre marge opérationnelle courante est en hausse de 30 points de base à taux de change constants. Le Groupe a réalisé un bénéfice net de 14,5 milliards de francs suisses et notre bénéfice par action s'est élevé à 4 francs et 54 centimes.

Ces résultats peuvent être considérés comme solides; ils reposent sur la bonne croissance des années précédentes et ont été réalisés dans un contexte commercial faible. Dans l'ensemble, nous avons surperformé le marché.

Ces résultats démontrent clairement les forces intrinsèques de notre entreprise. Je pense par exemple à notre présence mondiale, avec des opérations dans presque tous les pays du monde; à notre portefeuille de produits et de marques, que nous développons et renforçons chaque année; à la qualité de notre innovation et, surtout, à l'engagement de nos 339 000 collaborateurs qui, partout dans le monde, rendent une telle performance possible. Leur loyauté, leur travail et leur talent sont essentiels au succès de Nestlé, et je les remercie chaleureusement.

Mesdames et Messieurs,

En 2014, nous avons continué à prendre des mesures décisives pour concrétiser notre ambition d'améliorer la qualité de vie des gens par le biais de la nutrition, la santé et le bien-être au travers d'innovations et rénovations issues de la science.

Grâce à la rénovation continue de notre portefeuille de produits d'alimentation et de boissons, nous avons amélioré le profil nutrition et santé d'environ 11 000 produits l'année dernière.

En outre, nous avons soutenu le déploiement de nouveaux produits notamment sous nos marques *Maggi*, *Buitoni* et *Purina*, et nos nouvelles tablettes de chocolat premium *Les Recettes de l'Atelier* connaissent un grand succès. En Amérique du Nord, nous avons lancé le nouveau système Nespresso *VertuoLine* qui permet de préparer des cafés longs pour répondre aux goûts des consommateurs américains, tandis qu'au niveau mondial, notre solution *Nescafé Dolce Gusto* a franchi pour la première fois la barre d'un milliard de francs de chiffre d'affaires.

En 2014 également, *Nescafé*, première marque mondiale de café soluble, a renforcé son identité et lancé des innovations, comme *Nescafé Premium Cappuccino*, *Nescafé Blend & Brew* ou *Nescafé Gold Blend Barista Style*.

Et nous innovons également dans la façon avec laquelle nous communiquons et nous connectons avec les consommateurs, par exemple au Japon, nous avons commencé à utiliser des robots humanoïdes pour vendre nos machines à café *Nescafé* dans des magasins d'électroménager.

Ce ne sont là que quelques exemples de la manière dont nous introduisons des idées, des solutions et des produits nouveaux dans toutes nos catégories, dans le monde entier.

Et en nous appuyant sur les bases solides de nos activités d'alimentation et de boissons, nous repoussons les limites de la nutrition, de la santé et du bien-être avec deux nouveaux piliers de croissance prometteurs pour notre entreprise.

Il y a quatre ans, nous avons créé Nestlé Health Science, motivés par l'opportunité de conférer un rôle thérapeutique majeur à la nutrition dans la gestion de la santé.

Fin 2014, Nestlé Health Science est entrée dans une nouvelle phase de développement. Sur les fondements des années précédentes, nous avons structuré l'organisation autour de trois secteurs d'activité spécifiques: *Consumer Care*, *Medical*

Nutrition et Novel Therapeutic Nutrition, ce qui permet une meilleure focalisation et un meilleur soutien de nos efforts en matière d'innovation. Cette nouvelle structure place Nestlé Health Science en excellente position pour mener le développement de thérapies nutritionnelles qui transforment la manière dont les personnes, les patients et les professionnels de la santé gèrent la santé; c'est une nouvelle opportunité prometteuse et captivante pour Nestlé.

Nous avons franchi une nouvelle étape l'année dernière en créant Nestlé Skin Health, sur la base de Galderma, maintenant filiale à 100% de Nestlé suite au rachat des actions de Galderma détenues par L'Oréal auparavant. Nestlé Skin Health offre des solutions scientifiques pour la santé de la peau, et nous permet de nous positionner sur le marché mondial des soins de la peau en plein essor. Durant sa première année d'existence, nous avons déjà renforcé Nestlé Skin Health en achetant l'intégralité des droits de commercialisation de plusieurs produits clés de dermatologie esthétique aux Etats-Unis et au Canada.

Construire l'avenir de notre entreprise requiert des ressources; aujourd'hui plus que jamais, car nous constituons un portefeuille de plus en plus guidé par la recherche et développement et la science.

C'est pourquoi nous poursuivons nos efforts pour rendre notre structure organisationnelle plus efficace. Une organisation optimisée nous permet de libérer des ressources – que ce soit des ressources financières, des ressources de temps ou des personnes avec leur énergie et leur talent – pour soutenir notre croissance, aujourd'hui et demain. Et c'est exactement la raison pour laquelle nous avons mis sur pied *Nestlé Business Excellence* en 2014.

Cette nouvelle entité regroupe nos fonctions de support – comme GLOBE et nos services partagés – et notre programme d'amélioration continue sous une seule responsabilité au niveau de la Direction. En les combinant, nous apportons de la rapidité et de la flexibilité à toutes nos fonctions de support, et permettons aux marchés de se concentrer sur leurs activités commerciales.

Et comme nous voulons que les Zones aient un bon équilibre entre les tendances des marchés émergents et des marchés développés, ainsi qu'entre les différentes dynamiques et opportunités des consommateurs, nous avons redéfini nos Zones et intégré le Maghreb, le Moyen-Orient, la Région Afrique du Nord-Est, la Turquie et Israël dans la Zone Europe afin de créer la Zone EMENA – la Zone Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Nous avons également continué à gérer activement notre portefeuille de produits, choisissant où nous voulions investir – et je vous ai déjà donné plusieurs

exemples – où des améliorations étaient nécessaires et ce dont nous souhaitons nous séparer. Ces choix nous permettent de concentrer nos collaborateurs et nos ressources sur nos meilleures idées, produits et catégories pour générer une performance financière durable.

Mesdames et Messieurs,

Pour 2015 et les années à venir, je peux vous affirmer que notre entreprise – votre entreprise – est bien positionnée. Nous avons toutes les cartes en main pour surmonter les défis et saisir les nombreuses opportunités qui se présenteront.

Tout en obtenant des résultats à court terme, nous resterons concentrés sur le long terme et continuerons à construire les bases de notre croissance future. C'est exactement ce que nous avons fait par le passé, et c'est exactement ce que vous attendez de votre entreprise, aujourd'hui et demain.

Et puis il y a la question très importante de la manière dont Nestlé fait les choses. Avec respect... le respect des personnes, des cultures, de l'environnement et de l'avenir du monde dans lequel nous vivons. C'est la base de ce que nous appelons la Création de valeur partagée. C'est notre conviction fondamentale selon laquelle une entreprise qui veut assurer son succès à long terme et créer de la valeur pour ses actionnaires doit aussi, et en même temps, créer de la valeur pour la société en général.

Mesdames et Messieurs,

Nous avons les stratégies, nous avons les structures et, surtout, nous avons les collaborateurs. Leur engagement envers Nestlé, leur persévérance et leur alignement rigoureux sur notre stratégie garantissent que nous atteindrons notre objectif commun: continuer à faire de Nestlé le numéro un mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être.

Merci de votre attention.



© 2015, Nestlé S.A., Vevey (Suisse)

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