



**Nestlé** Good food, Good life

# 159e Assemblée générale annuelle de Nestlé S.A. Lausanne, le 16 avril 2026

## Discours

### **Pablo Isla**

Président du Conseil d'administration

### **Philipp Navratil**

Directeur général

#### **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.

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

## **Des fondations stables, des performances constantes**

*Discipline et excellence dans la mise en œuvre*

Mesdames et Messieurs,

Depuis 160 ans, Nestlé est une entreprise marquée par la résilience, la réinvention et par sa détermination à créer de la valeur pour les consommateurs et la société. C'est avec humilité et reconnaissance pour ce riche patrimoine que je prends aujourd'hui la fonction de Président de Nestlé.

### **Un leadership solide**

Je viens de l'extérieur de Nestlé. Premier Président indépendant depuis 25 ans, j'apporte un point de vue neuf et objectif alors que nous définissons la trajectoire de la Société. J'ai la chance de travailler aux côtés d'un Conseil d'administration très expérimenté et d'une équipe de direction exceptionnelle, dirigée par notre nouveau directeur général, Philipp Navratil, que vous entendrez bientôt. Je peux compter sur le soutien de nos deux nouveaux Vice-présidents, Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch et Dick Boer, qui est également notre Lead Independent Director.

Cette équipe possède une connaissance approfondie de Nestlé et de nombreux autres domaines et secteurs industriels pertinents. Nous sommes en phase avec notre orientation et concentrés sur la réalisation de performances constantes.

Mesdames et Messieurs, Nestlé se trouve aujourd'hui à un moment-clé. Nous avons traversé une période de turbulences. Notre environnement opérationnel reste marqué par des perturbations - liées aux avancées technologiques, aux pressions économiques et à l'incertitude géopolitique.

### **Une consommation en mutation**

L'attitude des consommateurs évolue, elle aussi, rapidement.

Les consommateurs recherchent des produits bons pour eux, adaptés à leurs besoins, pratiques et accessibles. Certains recherchent des produits d'un bon rapport qualité-prix; d'autres, des offres haut de gamme.

Mais surtout, les consommateurs souhaitent des produits savoureux.

Pour répondre à leurs attentes, il faut de la discipline, de la rapidité et une exécution sans faille.

C'est pour cela que:

- nous recentrons nos priorités - sur nos activités, nos marques, nos innovations et nos piliers de croissance les plus solides;
- nous renforçons nos capacités, par exemple dans les domaines du marketing et de la R&D;
- nous accélérons notre transformation, en devenant une organisation plus simple et plus efficace, engagée dans une dynamique de croissance maîtrisée;
- nous favorisons une culture de performance, dans laquelle nos collaborateurs disposent de responsabilités claires et sont encouragés à agir avec autonomie.

Grâce à une orientation stratégique claire et à des fondations stables, nous sommes en mesure de fournir des produits de qualité supérieure plébiscités par les consommateurs. Nous sommes bien placés pour réaliser de bonnes performances. Philipp développera ces points.

### **Des résultats solides**

Et laissez-moi souligner que nos actions commencent à porter leurs fruits. Là où nous avons davantage ciblé nos priorités, nous avons constaté une croissance et des gains de parts de marché. Ce sont autant d'indications que nous allons dans la bonne direction.

Permettez-moi à présent de prendre le temps de remercier nos collaborateurs. Partout dans le monde, nos équipes ont continué à tenir leurs engagements, y compris en période de changement. Beaucoup d'entre elles ont poursuivi leur mission au service de leurs communautés locales et des consommateurs dans des conditions extrêmement difficiles. Je tiens à saluer leur professionnalisme et leur résilience.

Nos performances nous permettent de poursuivre notre pratique de longue date en matière de dividendes. Aujourd'hui, le Conseil d'administration propose une augmentation du dividende à 3 francs et 10 centimes par action. Cette proposition démontre notre détermination à créer de la valeur pour vous, nos actionnaires.

A l'avenir, il s'agira d'accélérer le rythme d'exécution et de le faire de manière responsable. Nous voulons renforcer la position de Nestlé en tant que leader incontesté de son secteur.

### **Une gouvernance renforcée**

Mon expérience m'a appris qu'une gouvernance solide constitue la pierre angulaire d'une réussite à long terme. Elle exige clarté, transparence et responsabilisation.

Pour permettre au Conseil d'administration de soutenir pleinement les objectifs de l'entreprise, nous renforçons notre supervision. Cela passe par l'organisation de réunions supplémentaires, la réorganisation de la structure et des responsabilités de ses comités afin de mieux valoriser les compétences des administrateurs, ainsi que par la poursuite du renouvellement du Conseil d'administration pour garantir la diversité des points de vue et des expériences.

Cette année, nous proposons d'élire deux nouveaux candidats au Conseil d'administration:

- Fama Francisco, membre de l'équipe de direction de Procter & Gamble, connue pour son leadership solide et sa compréhension approfondie des consommateurs, ainsi que de la création de marques, de l'innovation et des opérations; et
- Thomas Jordan, que beaucoup d'entre vous connaissent sans doute pour avoir travaillé à la Banque nationale suisse et qui possède une excellente connaissance de l'économie mondiale, des marchés financiers internationaux et de la géopolitique.

Collectivement, votre Conseil d'administration dispose d'une expertise allant des biens de consommation au marketing, en passant par la technologie et la géopolitique. Nestlé pourra s'appuyer sur le professionnalisme et la diversité des compétences de nos membres.

Permettez-moi de saisir cette occasion pour saluer les bases solides posées par notre Président honoraire, Paul Bulcke, et par notre ancien Président émérite, Peter Brabeck-Letmathe. Nous leur sommes profondément reconnaissants pour leurs contributions et leur adressons tous nos vœux pour l'avenir.

Au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, je tiens également à honorer la mémoire de Hanne de Mora, membre du Conseil d'administration de Nestlé, décédée l'été dernier. Nous saluons sa contribution et rendons hommage à l'héritage durable qu'elle laisse derrière elle.

### **Un engagement à long terme**

Mesdames et Messieurs, la réussite ne se résume pas aux résultats financiers. Chez Nestlé, nous estimons qu'une entreprise est prospère lorsqu'elle crée de la valeur pour toutes ses parties prenantes. C'est ce que nous appelons la création de valeur partagée, et cette notion est fondamentale pour notre réussite à long terme.

Permettez-moi de vous donner quelques exemples issus de l'année 2025:

Notre promesse *Good food, Good life* reflète l'importance que nous accordons à une alimentation et une nutrition de qualité. L'an dernier, nous avons fourni plus de 135 milliards de portions d'aliments et de boissons enrichis en micronutriments.

Dans l'ensemble de notre chaîne de valeur, nous avons obtenu une réduction nette de 24,5% des émissions de gaz à effet de serre.

Plus de 27 % de nos ingrédients clés proviennent de producteurs qui mettent en œuvre des pratiques d'agriculture régénératrice, contribuant à la restauration des écosystèmes.

Nous avons également réduit de 28% notre recours au plastique vierge et 87,5% de nos emballages en plastique sont désormais conçus pour être recyclés.

Ce sont là des exemples concrets de l'impact de nos efforts. Pour aller plus loin, je vous invite à consulter notre *Non Financial Statement*, qui sera soumis à votre vote ultérieurement.

### **Des performances constantes**

Pour conclure, permettez-moi de vous faire part de quelques réflexions personnelles.

Mon parcours chez Inditex m'a confronté à des enjeux très similaires à ceux de Nestlé aujourd'hui : l'évolution rapide des attentes des consommateurs, des avancées technologiques et des chaînes d'approvisionnement complexes. Chercher à surmonter ces défis et à en faire des leviers de performance a profondément façonné mon approche du leadership et de la transformation.

Partout dans le monde, Nestlé s'appuie sur des collaborateurs passionnés qui développent des produits innovants, adaptés aux besoins des consommateurs à chaque étape de leur vie. Des produits savoureux qui répondent aux normes les plus strictes en matière de qualité et de sécurité.

Nous voulons nous appuyer sur cet enthousiasme et donner à nos collaborateurs les moyens d'agir. Avec des données. Avec des outils numériques. Avec des compétences renforcées. Et avec des rôles clairs, où les réussites comme les échecs sont pleinement assumés. Car pour donner le meilleur de nous mêmes, nous devons être transparents, honnêtes sur ce qui fonctionne comme sur ce qui ne fonctionne pas. Nous devons dépasser les hiérarchies pour célébrer les bonnes idées, d'où qu'elles viennent.

Comme le dit Don Quichotte à Sancho, « Cada uno es artífice de su propia ventura », ce qui signifie que chacun est maître de son destin. Chez Nestlé, nous avons tous le pouvoir et la responsabilité de façonner l'avenir de notre entreprise, par la culture que nous insufflons, les décisions que nous

prenons et la manière dont nous les mettons en œuvre. Cela commence avec nos dirigeants et prend vie grâce à nos équipes.

Avec Philipp, l'équipe de direction et l'ensemble du Conseil d'administration, je suis déterminé à façonner une entreprise plus simple, plus rapide, plus compétitive et plus innovante. Notre Nestlé offre aujourd'hui la stabilité, la clarté sur nos objectifs et la discipline sur la manière de les atteindre. C'est ainsi que nous renforcerons nos performances et que nous assurerons une croissance constante. Le moment est venu de libérer tout le potentiel de cette grande Société.

Je vous remercie de votre confiance, et je remercie nos collaborateurs pour leur engagement indéfectible.

Permettez-moi maintenant de passer la parole à notre Directeur général, Philipp Navratil...

## **Discours de M. Philipp Navratil**

Directeur général

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

### **Un plan clair, une organisation plus forte**

*Favoriser une création de valeur durable*

Merci Pablo et merci, chers actionnaires, d'être venus aujourd'hui.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, es ist mir eine Freude, Sie begrüßen zu dürfen.

Welcome, everyone, and thanks for joining this year's Annual General Meeting.

Permettez-moi de reprendre les paroles de Pablo et de vous dire combien je suis honoré de m'adresser à vous aujourd'hui, pour la première fois, en tant que Directeur général de Nestlé. Après 25 ans au sein de l'entreprise, j'éprouve un profond respect pour son histoire et pour sa capacité à s'adapter et à prospérer depuis 160 ans. Nestlé a toujours été façonnée par des personnes passionnées. Des personnes qui ont créé des marques pérennes et des produits appréciés dans le monde entier.

Aujourd'hui, Nestlé se trouve à nouveau à un tournant. Le monde évolue rapidement. Les consommateurs changent eux aussi. Dans le même temps, nous avons dû relever nos propres défis.

Dans un tel environnement, réussir exige un plan clair, des efforts ciblés et une exécution disciplinée. Et, Mesdames et Messieurs, nous avons un plan. Un plan visant à créer de la valeur à long terme pour vous, nos actionnaires, et pour toutes nos parties prenantes.

Pablo a souligné les éléments clés. Je reviendrai sur ces points plus en détail.

Mais avant de nous tourner vers l'avenir, jetons un bref coup d'œil en arrière.

### **Rétrospective de 2025**

L'année dernière, nous avons généré une solide croissance organique avec une croissance interne réelle positive. La dynamique s'est accélérée au second semestre, grâce à des investissements ciblés dans des domaines de croissance clés et à des mesures décisives pour redresser des activités sous-performantes. Résultat : notre part de marché s'améliore. Et cela montre que notre plan fonctionne.

Notre marge opérationnelle courante récurrente a été conforme à nos prévisions. Et le cash flow libre a dépassé les attentes.

Les progrès réalisés en 2025 sont encourageants. Je souhaite profiter de ce moment pour remercier l'ensemble des collaborateurs de Nestlé pour leur dévouement durant cette période de changements rapides. Leur mobilisation a été extraordinaire.

## Priorités stratégiques

Nous allons maintenant de l'avant avec des priorités claires et un sens renouvelé de l'urgence.

Cinq priorités guideront nos actions et renforceront nos performances :

*Premièrement*, nous avons besoin d'un **portefeuille gagnant** – un portefeuille d'activités positionnées dans des catégories à la croissance structurelle attractive. Des activités à forte rentabilité. Des activités où nous sommes positionnés pour gagner. Et des activités qui gagnent des parts de marché.

Après avoir passé en revue l'ensemble de notre portefeuille, nous nous sommes recentrés sur quatre activités principales: le café, les produits pour animaux de compagnie, la nutrition, ainsi que les produits culinaires et snacks. Ensemble, elles offrent de solides avantages concurrentiels et de puissantes synergies. Elles forment la colonne vertébrale d'un portefeuille conçu pour une croissance durable et rentable.

Ce qui m'amène à notre *deuxième* priorité, la plus importante: réaliser une croissance organique alimentée par la **croissance interne réelle**. Notre objectif est de vendre davantage de nos produits. Et cela commence par une connaissance approfondie des consommateurs.

En nous appuyant sur les tendances à long terme, sur notre compréhension fine des consommateurs et sur les atouts de Nestlé, nous avons identifié plusieurs plateformes de croissance grâce auxquelles nous pouvons accélérer notre performance pour atteindre une croissance organique soutenue, à un chiffre. Pour y parvenir, nous donnons la priorité à l'investissement dans ces plateformes, parallèlement à nos marques principales.

Pour chacune d'elles, nous développons des programmes d'innovation pluriannuels axés sur le consommateur. Prenons l'exemple de la plateforme de croissance du café froid. Grâce à notre expertise scientifique et technologique, nous développons des produits à base de café froid dans différents formats: soluble, en portions, prêt à boire et concentré. Des produits proposés dans plusieurs saveurs – noir, vanille, caramel, mocha, et d'autres encore. Des produits qui peuvent être étendus à nos différentes marques – comme nos concentrés de café sous la marque *Nescafé* et, plus récemment, sous la marque *Starbucks*. Et des produits qui peuvent être déployés à grande échelle, dans le monde entier, comme *Nescafé Ready-to-Drink*, par exemple.

Il s'agit de produits qui placent la barre très haut en matière de goût. Ils répondent à l'évolution des attentes des consommateurs en matière de rafraîchissement, de gourmandise, de praticité et de regain d'énergie. Ils attirent de nouveaux consommateurs – en particulier les plus jeunes – vers la catégorie et offrent à nos consommateurs existants de nouvelles expériences.

Mais pour favoriser la performance, les produits de qualité supérieure doivent s'appuyer sur un marketing audacieux. C'est pourquoi nous renforçons nos capacités. Nous voulons faire de Nestlé une référence en matière de développement de marques de classe mondiale.

Nous disposons donc d'un *portefeuille gagnant*, de plateformes de croissance passionnantes et d'un excellent marketing. Autant de leviers qui soutiennent la *croissance interne réelle*.

Notre *troisième* priorité consiste à **transformer** notre façon de travailler. Nous renforçons nos services partagés en élargissant leur périmètre, en intensifiant leur utilisation et en favorisant une plus grande normalisation et une plus grande automatisation. À cet égard, le réseau informatique et la structure de données du Groupe constituent un avantage considérable.

Dans le même temps, nous simplifions notre structure. Nous supprimons des niveaux hiérarchiques. Nous réduisons les doublons. Et nous clarifions les rôles et les responsabilités. Les marchés sont pleinement responsables des opérations, de l'exécution et des résultats. En parallèle, les activités qui bénéficient d'une coordination et d'une échelle mondiale – des activités telles que la stratégie des catégories, l'innovation mondiale et l'expertise fonctionnelle – sont consolidées.

Nestlé est ainsi plus simple et plus agile, ce qui nous permet de gagner en rapidité et de générer des gains d'efficacité. Et nous sommes aujourd'hui sur la bonne voie pour réaliser trois milliards de francs suisses d'économies de coûts d'ici fin 2027.

Notre *quatrième* priorité est d'augmenter le **cash flow** et de donner la priorité à **l'allocation des capitaux**. Grâce à une discipline financière renforcée, à de meilleures données et à une gouvernance plus robuste, nous générons davantage de liquidités. De plus, un solide cash flow nous donne la souplesse nécessaire pour affecter les capitaux aux activités de croissance, aux dividendes et à la réduction de la dette.

Enfin, notre *cinquième* priorité - notre **culture de la performance**. Nestlé a toujours été définie par des personnes aux valeurs fortes, fières et déterminées à obtenir des résultats. Nous nous appuyons sur ces fondations pour encourager une culture de la transparence, de l'ouverture et de l'honnêteté, comme Pablo l'a déjà mentionné.

Afin que nos attentes soient claires pour les collaborateurs, nous avons revu notre cadre de performance. Nous avons associé les objectifs personnels à des indicateurs de performance clés standard. Et nous avons ajusté nos mécanismes d'incitations pour récompenser les résultats tangibles.

Nos collaborateurs apprécient la clarté. Ils savent ce que l'on attend d'eux et ont les moyens d'agir. L'accent est davantage mis sur l'exécution. Nous nous soutenons mutuellement. Nous célébrons les succès et nous tirons les enseignements de nos erreurs.

### **Un plan clair**

Mesdames et Messieurs, tel est notre plan. Notre plan pour améliorer nos performances. Pour renforcer notre organisation. Pour développer nos capacités. Et pour accroître notre agilité.

En résumé, ce plan s'appuie sur:

- un portefeuille gagnant;
- une croissance organique du chiffre d'affaires alimentée par une croissance interne réelle;
- la transformation et l'efficacité;
- le cash flow et l'allocation des capitaux; et
- notre culture de la performance.

Nous exécutons ce plan avec discipline et urgence, forts de notre engagement inébranlable en faveur du goût, de la qualité et de la sécurité. Le respect des normes les plus élevées est non négociable. Nous ne ferons aucun compromis.

Ce n'est qu'avec une Nestlé plus forte que nous pourrons continuer à incarner notre raison d'être. Notre raison d'être qui consiste à libérer le pouvoir de l'alimentation et des boissons pour améliorer la qualité de vie. La qualité de vie des individus et des familles, grâce à une bonne nutrition et à des repas équilibrés. La qualité de vie des agriculteurs avec lesquels nous travaillons, grâce à des revenus décents. Et la qualité de vie des habitants des communautés où nous sommes présents. La qualité de vie, aujourd'hui et pour les générations futures.

Mesdames et Messieurs, c'est pour cela que nous nous concentrons sur la création de valeur *durable* – une performance cohérente et stable que vous, nos actionnaires, et toutes nos parties prenantes, attendez à juste titre et sur laquelle vous pouvez compter.

Lorsque vous repartirez aujourd'hui, sachez que nos collaborateurs sont galvanisés. Ils sont mobilisés. Sachez qu'ensemble, nous sommes plus que jamais déterminés à renforcer la position de leader de Nestlé dans son secteur et à mettre en œuvre notre plan. C'est ainsi que nous incarnerons notre raison d'être pour les générations futures.

Je vous remercie de votre attention et de votre confiance.



© 2026, Nestlé AG, Vevey (Suisse)  
Conception et réalisation:  
Société des Produits Nestlé S.A., Vevey (Suisse)