



**Discours de Peter Brabeck-Letmathe
Assemblée générale annuelle - 10 avril 2008**

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 dûs 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.

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Votre Société vient de vivre une année riche en événements. 2007 a vu Nestlé franchir le seuil des 107 milliards de francs de chiffre d'affaires, dont plus de 100 milliards dans nos activités alimentation et boissons, avec un bénéfice net de 10,6 milliards de francs et un résultat opérationnel de 15 milliards de francs. Cette performance est tout à fait remarquable, car elle s'inscrit dans un contexte qui était loin d'être favorable.

En effet, l'année 2007 a été marquée par des augmentations de prix des matières premières d'une importance rarement vue. Ainsi, en l'espace de quelques mois, le prix du lait en poudre au niveau mondial a augmenté de 1800 à 5400 dollars par tonne, les céréales, le café, le cacao ont suivi ce mouvement à la hausse et vous avez tous pu suivre l'envolée des prix du pétrole qui ont un impact significatif sur nos coûts d'énergie, de distribution et indirectement sur le coût de nos emballages.

Et pourtant, Nestlé affiche un résultat tout à fait probant et semble pouvoir se jouer des difficultés auxquelles nombre d'acteurs dans notre secteur doivent faire face. J'y vois la preuve que nous avons réussi la transformation stratégique de notre Groupe. D'une société agro-alimentaire, dans laquelle les matières premières pèsent d'un poids très lourd dans la chaîne de création de valeur, Nestlé a transité vers un type de société dont la croissance et la performance dépendent essentiellement de sa capacité de mettre en valeur les connaissances acquises dans la recherche et le développement. C'est là un des effets de notre réorientation stratégique vers la nutrition, la santé et le bien-être.

Votre Groupe, Mesdames et Messieurs, a donc souverainement traversé ces turbulences et montre une très solide croissance du chiffre d'affaires de plus de neuf pour-cent, ce qui correspond à un montant en chiffres absolus de plus de neuf milliards de francs. Mieux encore, nous avons réalisé une croissance organique de 7,4 pour-cent, combinée avec une nouvelle amélioration de notre performance, qui porte notre marge opérationnelle à 14

pour-cent. J'aimerais également attirer votre attention sur la forte progression du bénéfice net qui a crû de presque 16 pour-cent pour s'établir à 10,6 milliards de francs.

Votre Conseil est donc à même de vous proposer une nouvelle fois une augmentation conséquente du dividende, en le portant de 10 francs 40 à 12 francs 20, ce qui correspond à une hausse de 17,3 pour-cent. Notre réflexion s'inspire évidemment de l'excellent résultat net de 2007, mais elle tient également compte des perspectives d'avenir. Ainsi, pour l'année en cours, nous sommes parfaitement confiants d'atteindre de nouveau nos objectifs et nous restons très optimistes quant aux années à venir.

Cette situation enviable résulte d'une stratégie clairement définie, des structures flexibles et adaptées à la nature de nos activités, de même que de la puissance de nos marques qui nous ont permis de garder la confiance et la loyauté des consommateurs. Mais nous la devons avant tout, Mesdames et Messieurs, à l'engagement et au professionnalisme de nos collaboratrices et de nos collaborateurs à travers le monde qui se sont dépensés sans compter afin de s'imposer sur des marchés souvent très contestés. Je suis certain de parler en votre nom aussi, en leur exprimant ici notre reconnaissance et notre gratitude pour leur travail et leur loyauté au Groupe.

Ces résultats, Mesdames et Messieurs, ne sont pas le fruit du hasard. Nous avons pu y parvenir en construisant sur une base très solide établie par nos prédécesseurs. Nous avons ainsi vécu une longue série d'années au cours desquelles votre Groupe a régulièrement progressé, améliorant ses ventes et sa performance. En effet, le "modèle Nestlé", qui combine une croissance organique entre 5 et 6 pour-cent et une progression régulière et durable du bénéfice opérationnel, a effectivement été réalisé depuis onze ans sans faille. Pendant cette période nous avons réussi à générer une croissance organique de 5,9 pour-cent en moyenne, alors que l'ensemble de l'industrie se situe à environ 2 pour-cent. Notre marge opérationnelle a augmenté de 10,2 à 14 pour-cent et notre marge nette a grimpé de 5,6 à 9,9 pour-cent.

Simultanément, nous avons mis en œuvre une réorientation stratégique profonde et une adaptation de nos structures afin de les rendre plus conformes encore aux spécificités de nos unités d'affaires et aux changements dans les marchés. Nous avons également introduit de nouveaux outils modernes qui nous permettent de gérer nos affaires de façon plus efficace.

Mal compris au début par beaucoup d'observateurs, le vaste projet GLOBE, ou Global Business Excellence, constitue en effet un moyen pour gérer à la fois la complexité qui résulte de la diversité de nos consommateurs et l'efficacité opérationnelle que nous recherchons. GLOBE nous procure – et cela pour quelques années encore - un avantage compétitif face à nos concurrents dans le secteur des biens de consommation. Et c'est GLOBE qui nous a permis de transformer le superpétrolier Nestlé en une flottille de vaisseaux rapides et manœuvrables. Ainsi, les affaires qui requièrent une structure globale, telles que Nestlé Nutrition ou Nestlé Waters, peuvent opérer avec une grande autonomie dans le cadre d'une stratégie générale fixée par le Centre, alors que la plupart des nos activités traditionnelles se développent dans la structure géographique qui a fait ses preuves.

Simultanément, nous avons fait de grands efforts pour améliorer notre structure des coûts et notre compétitivité en amont. Il est un fait que centraliser et unifier des structures dans les achats, la production et la gestion des usines nous a permis d'abaisser nos coûts de production. Grâce à cela nous pouvons tirer avantage de l'importance et de l'étendue de nos activités. Plutôt que d'opérer en ordre éparpillé, pays par pays, nous avons pris

l'option de nous présenter, face à nos fournisseurs, nos clients et nos partenaires commerciaux comme une entité, avec un poids et une autorité accrues. Simultanément, nous avons resserré notre politique financière, dégagant là aussi des économies non négligeables.

Pourtant, nous avons la conviction qu'en aval, à savoir dans notre interaction avec le consommateur, nous devons maintenir un haut degré de décentralisation. Nous continuons à croire que le consommateur global n'existe pas. Nous devons donc absolument tenir compte des préférences et des habitudes locales. C'est le respect des différences culturelles et ethniques, voire religieuses qui continue à nous valoir la confiance des consommateurs dans le monde entier. Nos activités de marketing et de communication sont soigneusement évaluées afin d'être conformes aux sensibilités de nos consommateurs locaux. C'est là, Mesdames et Messieurs, la condition essentielle de notre succès.

Enfin, je note que nous avons réussi le virage stratégique vers la nutrition, la santé et le bien-être. Dans un certain sens, nous retournons aux sources de Nestlé. Tout au long de notre histoire de 142 ans, nous sommes restés attachés à cette tradition. Avec notre position extrêmement forte dans l'alimentation infantile et avec notre engagement plus récent dans la nutrition médicale, nous offrons des produits et des services adaptés aux besoins de certains groupes de population particulièrement vulnérables. Je me félicite d'avoir pu tout dernièrement renforcer encore cet attachement par deux acquisitions d'importance stratégique dans la nutrition médicale et dans l'alimentation des jeunes enfants.

Aujourd'hui, nous répondons aux sollicitations de consommateurs qui attendent de l'industrie alimentaire des produits toujours plus sophistiqués, comportant des avantages pour la santé. De plus, des personnes qui ont des besoins nutritionnels très spécifiques – tels que les sportifs – trouvent également chez nous des produits répondant à leurs exigences. Nous nous sommes enfin intéressés à un domaine qui va au-delà de la fourniture de produits, à savoir les conseils en nutrition dispensés à travers les services de l'entreprise Jenny Craig en Amérique du Nord et en Océanie. C'est une activité nouvelle qui répond bien aux contraintes et aux priorités du monde industrialisé. Pour nombre de consommatrices et de consommateurs, pouvoir bénéficier de conseils en nutrition et de pouvoir simultanément acheter des produits idoines, adaptés à chaque cas individuel, représente un réel avantage.

Grâce à l'importance que nous avons toujours accordé à la recherche, nous sommes en mesure de répondre à cette demande. Au cours des dernières années, nous avons profondément modifié notre façon de conduire notre recherche et notre développement. De plus en plus, nous travaillons avec des universités, d'autres institutions de recherche et avec des sociétés tierces – souvent de très jeunes sociétés – afin de couvrir, dans la mesure du possible, l'ensemble des domaines qui pourraient nous intéresser. Le champ d'investigation s'est élargi de façon spectaculaire. Il nous paraît vital de suivre de près tous les axes de recherche afin de maintenir un pipeline d'innovations qui permette de nous démarquer face à nos concurrents. Certes, nous sommes aujourd'hui déjà clairement le numéro un parmi les sociétés de nutrition et de santé. Nous voulons conserver ce rang dans les années et décennies à venir et nous allons donc continuer à investir de façon importante dans la recherche et le développement. Nos dépenses dans ce domaine se montent déjà à près de 1,9 milliard de francs et plus du quart de nos dépenses de recherche se concentrent sur le domaine de la nutrition au sens strict du terme. Cela indique clairement la priorité que nous accordons à la nutrition et à la santé.

J'ai la profonde conviction, Mesdames et Messieurs, que les dernières années ne nous ont pas simplement permis d'afficher de beaux résultats et de consolider notre place à la tête de notre secteur. Nous avons surtout pris les décisions et mis en place les structures qui nous permettront de continuer à générer de la valeur actionnariale durable dans les années à venir.

C'est dans ce contexte qu'il convient d'envisager la décision que nous avons communiqué lundi passé. Elle souligne notre volonté d'aboutir à une solution stratégiquement cohérente et financièrement attrayante pour Nestlé et pour Alcon. Nestlé aura franchi un nouveau pas dans la réalisation de la valeur actionnariale de son investissement à long terme dans Alcon. Avec Novartis comme nouvel actionnaire minoritaire, Alcon bénéficie de la présence d'une société dont les activités sont plus proches des siennes et je suis certain que cette décision stratégique renforcera la position de leader qu'Alcon a conquis dans le secteur très prometteur de l'ophtalmologie.

Cette volonté d'envisager le long terme, la capacité aussi d'assurer la continuité dans les organes dirigeants, la pertinence enfin des stratégies mises en œuvre – tout cela explique très largement le succès de votre entreprise. Je constate avec une très grande satisfaction que ce grand chantier s'est achevé sur un succès. Nous avons continué tout au long de cette période de créer de la valeur pour vous, Mesdames et Messieurs les actionnaires, tout en renforçant, par nos investissements, par nos acquisitions, par nos restructurations et nos modernisations, les bases pour un développement futur du Groupe. C'est cela, la création de valeur durable, et je tire une légitime fierté d'avoir pu, avec votre confiance et votre appui, achever cette étape tout en assurant, année après année, une bonne rémunération de votre capital. En effet, sur les 12 dernières années, la rémunération totale – à savoir principalement les dividendes, plus récemment les rachats d'action et la plus-value de l'action - se monte à plus de 400 pour-cent en francs suisses, la monnaie la plus forte au monde. Dans cette même période, la Société a versé un montant global de 36 milliards de francs à ses propriétaires, sous forme de dividendes et de rachats d'actions. Je suis certain que ce résultat est salué avec plaisir par tous nos investisseurs qui gèrent des fonds destinés à assurer des retraites. Quant aux actionnaires individuels de Nestlé – auxquels je me félicite d'ailleurs d'appartenir – ils ont eux aussi réalisé une belle plus-value de leurs titres. Je ne connais pas beaucoup d'investissements, offrant à la fois une telle distribution des risques, une telle prédictibilité et une telle solidité combinées avec une dynamique bénéficiaire évidente !

Votre Conseil, Mesdames et Messieurs les actionnaires, était pleinement conscient de la nécessité de maintenir la continuité à la tête de votre Société pendant cette période transitoire importante. De même, il lui tenait à cœur d'assurer au futur successeur de l'Administrateur délégué les coudées franches pour pouvoir définir sa stratégie et ses priorités. Dans cette situation, et de façon parfaitement pragmatique, il optait en 2005 de confier les fonctions de Président et d'Administrateur délégué à une seule personne. Cette décision a donné lieu à certains propos et réactions. Je vous invite, au moment où la Société revient à la séparation plutôt traditionnelle chez nous des fonctions du Président et de l'Administrateur délégué, à vous féliciter de votre décision majoritaire en 2005. Le Groupe a négocié le virage stratégique avec succès, les résultats opérationnels sont probants, comme l'indique l'accroissement spectaculaire de la valeur du Groupe, qui en l'espace de ces trois ans a augmenté de 81 milliards de francs à 196 milliards. Mais, surtout, Mesdames et Messieurs, vous avez préservé dans un domaine tout à fait central, la flexibilité du Conseil, élément-clé pour le succès de l'entreprise aujourd'hui comme dans le futur.

Je suis heureux que ces discussions en 2005 nous ont aussi permis d'ouvrir un nouveau chantier, à savoir la mise à jour de nos statuts. Dans un monde qui change de plus en plus rapidement, il est vital de pouvoir s'adapter. Les propositions qui vous ont été soumises et sur lesquelles nous vous invitons à vous exprimer au cours de cette assemblée, correspondent, aux yeux de votre Conseil, au meilleur intérêt de la Société et de ses actionnaires.

Car pour réussir, il ne faut pas seulement que les activités industrielles et commerciales fonctionnent bien. Il est également indispensable que le cadre institutionnel soit approprié aux circonstances. Dans ce but, vous avez mandaté le Conseil de vous soumettre de nouveaux statuts, adaptés à la situation législative et à l'évolution du monde financier. Vous avez pu prendre connaissance de nos propositions qui sont le fruit d'une réflexion approfondie.

Nous avons, je le pense, tenu compte de la composition de l'actionnariat, telle qu'elle se présente aujourd'hui, et des priorités et préférences parfois différentes qui en découlent. Nous avons également pris soin d'assurer une protection raisonnable des actionnaires individuels. Enfin, nous avons adapté une série de dispositions aux notions contemporaines de gouvernance d'entreprise. Dans l'ensemble, nous vous présentons ici une solution équilibrée qui permet à tout un chacun d'assumer pleinement ses responsabilités respectives. Les nouveaux statuts constitueront une bonne base pour une gouvernance claire, transparente et efficace et contribueront ainsi à la valorisation dans le long terme de notre action sur les places boursières. Je vous invite donc toutes et tous à vous exprimer en faveur de la refonte de nos statuts.

De plus, le Conseil propose de scinder la valeur nominale de l'action par dix. Ceci nous permettra d'atteindre un prix par action plus conforme aux habitudes des nombreux investisseurs étrangers. Comme vous avez pu le constater, nous poursuivons également notre programme de rachat d'actions. Cette année, nous sollicitons votre accord pour baisser notre capital d'un montant équivalent à 10 millions d'actions.

Vous me permettrez, Mesdames et Messieurs, d'évoquer brièvement les modifications qui sont intervenues au sein du Conseil d'Administration.

Vous aurez pris connaissance du décès de M. Arthur Furer, Président du Conseil entre 1982 et 1984 et Administrateur délégué de 1975 à 1981. Arthur Furer a assumé ces hautes responsabilités pendant des années difficiles pour la Société et il restera dans nos mémoires comme un gestionnaire très consciencieux et d'une très grande humanité. En son souvenir, je vous prie d'observer quelques instants de silence.

Merci, Mesdames et Messieurs.

Votre Conseil doit aujourd'hui prendre congé du Professeur Peter Böckli, qui depuis 1993, a fait bénéficier Nestlé de ses vastes connaissances juridiques et de son expérience. Il a en outre participé aux travaux de différents comités et présidé le Comité de rémunération et de nomination avec une très grande conscience professionnelle. Il a notamment dirigé les travaux de ce Comité à un moment très important, à savoir lors du choix du nouveau CEO de Nestlé. Au nom du Conseil, et en votre nom aussi, je tiens à remercier très sincèrement notre collègue.

Vous avez également pris acte que nos deux Vice-présidents, Messieurs Andreas Koopmann et Rolf Hänggi se présentent de nouveau à l'élection au Conseil. Notre collaboration au cours des dernières années a fait ses preuves et je me réjouis de continuer à travailler avec eux dans les années à venir.

Enfin, le Conseil vous propose deux nouveaux candidats pour le Conseil, à savoir Monsieur Paul Bulcke et Monsieur Beat W. Hess.

Monsieur Hess, qui est de nationalité suisse, dirige l'ensemble des services juridiques de l'important groupe pétrolier Shell basé aux Pays-Bas. Il apportera au Conseil sa très grande expérience dans le domaine qui est le sien, ainsi qu'une connaissance approfondie du fonctionnement d'un groupe international.

Quant à M. Paul Bulcke, le Conseil a annoncé en septembre 2007 qu'il avait l'intention de lui confier la gestion du Groupe en tant qu'Administrateur délégué. Le choix du Conseil était basé sur un processus de sélection tout à fait professionnel et Nestlé peut se féliciter de pouvoir compter sur un homme qui a dirigé avec succès ses affaires dans des pays en développement comme dans des marchés industrialisés et qui a travaillé en Amérique latine comme en Europe. De plus, en tant que Chef de la Zone Amériques, il a joué un rôle décisif dans la transformation de cette région en la plus importante et la plus rentable du Groupe. Nous avons entière confiance en sa capacité d'assumer le rôle de patron opérationnel de Nestlé. Nous apprécions aussi à quel point M. Bulcke est attaché aux valeurs qui sont celles de notre Entreprise.

C'est donc avec une entière conviction que je vous recommande d'élire ces candidats au Conseil.

Pour réussir, Mesdames et Messieurs, il est indispensable d'avoir une bonne gouvernance, une stratégie à long terme et une mise en œuvre parfaite. Mais un succès durable exige un pas supplémentaire. La création de valeur à long terme n'est pas envisageable sans tenir compte de critères tels que la viabilité économique, l'équité sociale et la durabilité écologique. Plutôt que de parler de responsabilité sociale de l'entreprise, nous avons, au cours des dernières années, élaboré avec les professeurs Mark Kramer and Michael Porter une notion tout à fait nouvelle que nous appelons la "création de valeur partagée". Il ne suffit en effet pas de créer de la valeur seulement pour les actionnaires. Dans l'intérêt même du développement de l'entreprise, il faut faire participer les consommateurs, les collaborateurs, les fournisseurs et les communautés à ce processus. Notre approche englobe dès lors toutes les personnes et institutions qui s'intéressent à un titre ou à un autre à Nestlé et nous veillons à ce que la notion de valeur partagée soit intégrée à toutes les décisions prises au sein de notre Société. Nous vous avons présenté les grandes lignes de cette démarche dans le film projeté avant l'ouverture de notre Assemblée, et vous trouverez des indications détaillées sur nos progrès dans ce domaine dans le rapport sur la Création de valeur partagée qui fait partie intégrante de notre rapport de gestion.

Notre façon d'aborder la question a déjà eu un effet tout à fait bénéfique sur la réputation de notre Entreprise. De nombreux sondages d'opinion et d'enquêtes confirment que nous continuons à jouir d'une excellente réputation et que notre politique d'ouverture et de dialogue avec de nombreux groupements porte ses fruits.

Bien évidemment, rien n'est parfait et il y a des domaines dans lesquels nous pouvons encore apporter des améliorations. Il ne fait aucun doute que la représentation féminine dans les organes exécutifs n'est pas encore à la hauteur de ce que l'on peut attendre

d'une société de nutrition, de santé et de bien-être. C'est une préoccupation réelle et nous avons mis en place une initiative interne qui doit nous permettre de progresser dans ce domaine également. Nous pensons pouvoir développer, de façon parfaitement pragmatique, des services et des procédés qui permettront aux femmes de concilier plus facilement famille et travail. Par cette approche, nous espérons leur faciliter l'acquisition d'une large expérience internationale qui reste indispensable pour assumer des fonctions de haute responsabilité dans notre Entreprise.

Nestlé a un grand avenir devant elle et je vous encourage à y participer en tant qu'actionnaires. Rares sont les sociétés qui bénéficient d'un tel portefeuille de marques et d'activités. Peu d'entreprises jouissent de positions aussi solides dans le monde entier, surtout dans les pays émergents, qui ont démontré ces derniers mois la vigueur économique et la volonté farouche de surmonter leur retard dans le niveau de vie. Notre présence dans ces pays remonte à des décennies et nos marques font partie de la vie d'une population jeune et ambitieuse. Il y a là, pour de nombreuses années encore, un marché dynamique pour nos produits traditionnels. En plus, nous voyons tous les jours comment les notions de nutrition et santé préoccupent les consommateurs. Une politique de recherche vigoureuse et ouverte et une situation financière extrêmement saine nous permettent d'envisager notre avenir avec confiance.

Vous me permettrez d'ajouter une remarque. Votre Société, Mesdames et Messieurs, est une entité moderne, qui se sert tous les jours des outils et des méthodes les plus avancés qui soient. C'est là une condition sine qua non à son succès. Mais au-delà de cette modernité, Nestlé est restée fidèle à des principes et à des valeurs que certains n'hésiteraient pas à qualifier de démodés. Eh oui, nous continuons à croire que travailler dur est un gage du succès. Nous maintenons que le sens de la responsabilité face aux collaborateurs est une bonne chose et qu'il produit un sentiment de loyauté et un esprit de corps parmi les collaborateurs. Nous sommes d'avis qu'une parole donnée et un contrat sont à respecter et que nous avons un devoir de loyauté vis-à-vis de nos fournisseurs ou de nos partenaires commerciaux. Nous croyons que le respect des autres cultures, la tolérance et l'ouverture nous permettent de travailler avec des collaborateurs d'où qu'ils viennent et que cette attitude facilite notre intégration dans tous les pays dans lesquels nous sommes actifs. Ces éléments, Mesdames et Messieurs, comptent tout autant pour le succès de l'Entreprise, car ils créent, au sein de la Société et au-delà, cette motivation, cet engagement et cette confiance sans laquelle aucun projet humain ne saurait réussir.

Il me reste à vous remercier, au nom du Conseil et de moi-même, de votre confiance et de votre support. Je souhaite à Nestlé, et à vous, ses propriétaires, beaucoup de succès et de satisfaction dans les années à venir et je me réjouis de pouvoir y contribuer.

./.