
143^e Assemblée générale annuelle de Nestlé S.A. Lausanne, le 15 avril 2010



Discours

Peter Brabeck-Letmathe

Président du Conseil d'administration

Paul Bulcke

Administrateur délégué

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.

Discours de M. Peter Brabeck-Letmathe

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

Il y a un an, j'avais observé, de cette même tribune, que nous étions entrés dans une période de volatilité et d'incertitude sans précédent et qu'il était extraordinairement difficile de prévoir à quoi ressemblerait le monde de demain. 2009 s'est révélée une année particulièrement rude, une année de crise, mais aussi une année de nouvelles opportunités. C'est dans ce contexte qu'il faut évaluer la performance de votre Société.

L'exceptionnelle volatilité de l'environnement économique, mais aussi politique, a exigé de la direction une attention extrême:

- Tout en poursuivant sa stratégie à long terme, elle a dû se concentrer sur les résultats commerciaux à court terme.
- Elle a dû gérer avec une discipline de fer le capital circulant ainsi que les dépenses en investissements.
- Elle a poursuivi sa recherche d'améliorations opérationnelles à travers toute l'organisation. Et
- elle a rationalisé et optimisé le portefeuille de produits. Simultanément,
- elle a accédé à de nouvelles opportunités sur le marché par l'accroissement des investissements R&D et une efficacité marketing optimisée, de même qu'
- elle a étendu la gamme de produits tant sur le plan géographique que des catégories.

Les résultats que la direction de votre Société a atteints dans ce contexte difficile sont plus que respectables: avec une croissance organique de 4,1% en 2009, Nestlé a considérablement surpassé les performances de l'industrie. Et, une fois de plus, la rentabilité a été améliorée, la marge EBIT ayant augmenté de 40 points de base à taux de change constants pour se situer à 14,6%. C'est grâce à ces résultats remarquables que le Conseil d'administration vous propose une augmentation de 14,3% du dividende.

Je tiens à féliciter très vivement la direction de Nestlé pour cette excellente performance et, Mesdames et Messieurs les actionnaires, je suis sûr que vous vous joignez à moi quand j'exprime ma gratitude et mes remerciements à tous nos 280000 employés auxquels nous devons ces résultats. Leur engagement, leur professionnalisme, leur énergie, leur persévérance et leur créativité sont au cœur de la réussite de notre Société.

J'invite maintenant Monsieur Paul Bulcke, Administrateur délégué, à vous présenter plus en détails les résultats de l'année 2009.

Présentation de M. Paul Bulcke, Administrateur délégué (voir page 11)

Merci Paul.

Mesdames et Messieurs,

La crise financière et économique que nous traversons a non seulement des conséquences économiques, mais aussi politiques, au niveau global, en Europe et en Suisse. Il est normal et juste que nous cherchions les causes de cette crise. Et il est compréhensible que le monde politique, au vu des erreurs commises, de l'incompétence de certains dirigeants et des excès devenus visibles, se sente forcé d'agir – aussi en Suisse. Mais les Etats ne devraient pas aujourd'hui succomber à la tentation de vouloir «bannir» les crises par voie de réglementation et enfermer les entreprises dans un carcan réglementaire paralysant.

Ce sont souvent les grandes entreprises cotées en bourse qui sont érigées par certains en véritable ennemi public: opposer ces sociétés aux PME, opposer les entreprises cotées en bourse aux firmes privées est erroné et peut mener à de fausses décisions et de mauvaises réglementations.

L'une des grandes forces de l'économie suisse réside précisément dans la structure riche et diversifiée des entreprises de taille moyenne ou petites côtoyant de grandes sociétés comme la vôtre, dont l'actionnariat très diversifié se compose de beaucoup de petits actionnaires et aussi en grande partie de caisses de pensions.

Mesdames et Messieurs,

Que signifie la Suisse pour Nestlé? Que signifie Nestlé pour la Suisse?

La Suisse est importante pour nous comme lieu de production et de recherche, et aussi comme lieu de domicile de notre Groupe. Les organes centraux de décision et d'administration se trouvent ici. Notre Assemblée générale a lieu ici, au Palais de Beaulieu à Lausanne. Nous disposons en Suisse de 12 fabriques (dont deux tiers de la production est exportée), du centre de recherche fondamentale du Groupe, de même que de centres de développement technologique essentiels pour notre avenir. Nous avons investi dans ce pays au cours des 10 dernières années plus de 2,5 milliards de francs, et Nestlé a pratiquement doublé le nombre de ses employés en Suisse. Ce ne sont pas là seulement des engagements verbaux envers la Suisse en tant que lieu de domicile, ce sont là des faits.

Mesdames et Messieurs, je le dis sans arrogance, Nestlé est importante pour la

Suisse, mais permettez-moi aussi d'affirmer très clairement: la Suisse est importante pour Nestlé.

Pour nous, la Suisse présente un avantage unique comme lieu de domicile en raison de son système juridique. De récents sondages auprès de dirigeants d'entreprises suisses et étrangères montrent par exemple qu'ils placent la sécurité juridique et la fiabilité du droit suisse en tête dans la décision de s'installer ici. En revanche, sur le plan fiscal, la Suisse n'est plus au sommet de la liste des endroits les plus avantageux; il y a aujourd'hui d'autres endroits plus intéressants en matière fiscale, même en Europe.

Il est impératif de préserver les avantages que représentent la sécurité et la fiabilité du système juridique.

En deuxième lieu, j'aimerais mentionner la flexibilité du système juridique. Un nombre bien au-dessus de la moyenne d'entreprises internationales et prospères ont leur siège en Suisse. La flexibilité qu'on trouve ici permet aux sociétés individuelles de trouver une structure organisationnelle qui soit la meilleure pour elles et leurs actionnaires en vue de créer de la valeur ajoutée à long terme.

Le troisième facteur à relever est le partage judicieux des responsabilités entre l'actionariat, le conseil d'administration et la direction générale. Celui-ci permet au conseil d'administration bien informé et tenu de veiller aux intérêts à long terme des actionnaires de prendre les décisions stratégiques de l'entreprise. Les actionnaires ne disposent pas du même niveau de connaissances et n'ont aucun devoir fiduciaire envers la Société. Ils peuvent tout à fait légitimement se concentrer sur leurs intérêts particuliers, souvent tournés vers le court terme. Malheureusement, la crise a clairement démontré les conséquences possibles d'un tel «court-termisme».

La sécurité juridique, la flexibilité du système juridique et le partage judicieux des responsabilités figurent donc parmi les facteurs les plus importants dans le choix d'un domicile. Simultanément, ces éléments désignent les trois plus grandes faiblesses des propositions de révision exigées par exemple dans l'initiative populaire Minder. Leur adoption affaiblirait sans aucun doute la Suisse comme lieu de domicile des entreprises. Le Conseil d'administration, mais aussi les représentants des fonds de pensions, seraient livrés à un grand degré d'incertitude juridique, en étant soumis de manière permanente au risque de poursuites pénales. Les entreprises seraient enfermées dans un carcan juridique qui ne serait pas adapté à toutes les sociétés anonymes, ni à toutes celles cotées en bourse. Et le renforcement des droits des actionnaires, un objectif en soi bien intentionné, peut, s'il tombe dans de mauvaises mains, se révéler rapidement très contre-productif.

Cela ne signifie pas qu'il faille en arriver à un «nivellement par le bas» réglementaire. Il faut reconnaître qu'au cours des dernières années, la Suisse a en principe largement rempli son devoir en matière de gouvernance d'entreprise, et je suis convaincu qu'en fin de compte, le Parlement et le peuple suisse parviendront à une solution raisonnable.

Permettez-moi de revenir encore sur notre système de rémunération, auquel deux changements ont été apportés. Vous voterez aujourd'hui d'ailleurs une nouvelle fois à titre consultatif le rapport de rémunération. Pour la Direction générale, nous avons introduit au début de l'année dernière un nouveau Plan d'unité d'action liée à la performance (PSUP), qui récompense la performance à long terme. La valeur de ces titres sera déterminée seulement après une période de trois ans et payée sous forme d'actions. Comme mesure de la performance, nous utilisons notre rendement total pour les actionnaires en comparaison avec les entreprises de l'index Dow Jones des 600 entreprises Alimentation et Boissons. A l'issue de cette période, le dirigeant obtient entre 50 et 200% de l'attribution initiale. Par là, nous avons donné suite aux suggestions émanant de certains d'entre vous, à savoir d'introduire des critères de performance supplémentaires, afin d'aligner encore mieux notre système de rémunération sur la stratégie et les intérêts des actionnaires.

De plus, nous avons ajouté dans ce rapport de rémunération des données supplémentaires concernant les objectifs ainsi que les critères de performance de la compensation variable à court terme.

Mesdames et Messieurs,

La responsabilité sociale des entreprises, la «Corporate Social Responsibility», est revenue ces dernières années au centre des débats publics. Les enseignements de la récente crise financière appellent à une compréhension radicalement nouvelle de ce concept.

Celui-ci a souvent été compris comme une obligation pour ainsi dire morale de «donner quelque chose en retour à la société». Dans de nombreux cas, cela se traduisait simplement par des donations à un organisme de bienfaisance. Apparemment, une entreprise se devait de faire des dons pour réparer les impacts prétendument néfastes de ses activités.

Cette interprétation courante de la responsabilité sociale des entreprises ne repose-t-elle pas sur l'hypothèse que l'économie est en soi une force négative dans la société, qui doit faire la preuve qu'elle peut s'améliorer? Quand on cherche constamment à démontrer que l'on n'est pas si mauvais, la motivation n'est-elle pas plutôt de limiter les risques que de chercher à réaliser de hautes performances?

Comprenez-moi bien: Nestlé ne déroge pas à ses obligations. Il va de soi que nous respectons les lois locales, nationales et internationales, les normes et les règles commerciales, sans exception et de manière cohérente. Bien entendu, nous nous engageons pour la durabilité environnementale et pour une utilisation judicieuse des ressources limitées, de sorte que les générations futures ne soient pas désavantagées. Nos normes internes sont très exigeantes et les indicateurs environnementaux que vous trouvez dans notre rapport annuel parlent d'eux-mêmes. Toutefois, notre notion de la «responsabilité sociale de l'entreprise» va bien au-delà.

De plus en plus, les entreprises reconnaissent que pour être prospères, elles doivent créer non seulement de la valeur pour les actionnaires, mais aussi pour la société en général. Nous appelons cette approche «création de valeur partagée». La création de valeur partagée se fonde sur la conviction que pour assurer le succès à long terme de l'entreprise, nous devons simultanément satisfaire les besoins de nos principales parties prenantes, c'est-à-dire, les attentes de nos actionnaires comme les besoins de nos propres employés et des communautés partout où nous sommes présents.

J'ai eu l'occasion d'expliquer pour la première fois ce principe fondamental de notre stratégie d'affaires lors de la dernière Assemblée générale.

Nous avons analysé chez Nestlé notre chaîne de valeur et avons identifié trois domaines-clés dans lesquels les intérêts des actionnaires et de la société convergent tout particulièrement et offrent ainsi le meilleur potentiel de création de valeur partagée:

1. L'eau, 2. Le développement rural, 3. La nutrition. Chacun de ces trois domaines a une importance existentielle pour Nestlé et ses activités. Permettez-moi de les passer rapidement en revue:

L'eau: L'eau en quantité suffisante et de qualité est vitale, indispensable à la production d'aliments et à nos processus de production.

La future disponibilité de l'eau est le défi le plus important pour notre croissance durable. Si les tendances actuelles en matière d'utilisation d'eau, particulièrement en agriculture, se poursuivent, de vastes terres agricoles vont se dessécher, avec pour effet d'ici à 2030 des pertes en production céréalière, par exemple, de l'ordre des récoltes des Etats-Unis et de l'Inde réunies.

Des solutions existent. Ensemble avec la Banque mondiale, le WWF et d'autres organisations et entreprises, nous avons investi beaucoup de temps et d'effort pour développer des solutions concrètes afin de préserver de grands aquifères

menacés. Il n'est pas trop tard, mais nous devons agir maintenant. Les propres efforts de Nestlé nous donnent la légitimité d'être une voix crédible et entendue dans ce débat. Nous avons réduit l'utilisation d'eau dans nos propres opérations de 33% au cours des dix dernières années, alors que notre volume de production a connu une augmentation de 63%.

Dans nos pays, nous semblons moins intéressés par ces défis existentiels à long terme que par le débat souvent idéologique de savoir si les 5 litres d'eau pour l'hydratation et les 20 litres d'eau pour l'hygiène de base par jour sont un bien social ou économique. Nous parlons d'ailleurs ici uniquement de 1% du captage total d'eau pour usage humain. Bien sûr, l'eau est à la fois un bien social, un bien écologique et un bien économique. L'eau satisfait un besoin humain fondamental et chaque être humain a le droit d'avoir accès à de l'eau propre en quantité suffisante pour ses besoins en hydratation et son hygiène. Au-delà de ces besoins de base et dans l'utilisation productive qu'en font les secteurs agricoles et industriels, l'eau est un bien économique ou commercial qui devrait avoir un prix adapté à sa valeur, ce qui engendrerait une gestion plus responsable des ressources en eau.

Permettez-moi encore un mot sur l'eau embouteillée: oui, l'eau en bouteille représente une activité importante pour Nestlé, qui correspond parfaitement à notre stratégie de nutrition, santé et bien-être. Sur la plupart des sites de nos sources, il existe des fontaines où chacun peut se servir gratuitement. En réalité, nous ne vendons pas l'eau, mais les services liés à sa mise en bouteille et à son acheminement jusqu'aux consommateurs dans la qualité désirée et stable. La controverse sur l'eau en bouteille se poursuivra dans certains pays et nous devons vivre avec cela, tout en présentant patiemment nos arguments. Dans la plus grande partie du monde, où l'eau en bouteille est souvent la seule source d'eau potable, personne ne la remet en cause. Dans le débat sur la crise globale de l'eau, le rôle que joue l'eau en bouteille est insignifiant: elle ne représente globalement que 0,007% du volume total d'eau captée et l'eau en bouteille de Nestlé seulement 0,0009%.

Développement rural: Le bien-être des agriculteurs, des communautés rurales, des petites entreprises et des fournisseurs est décisif pour l'avenir de nos affaires. La majeure partie de nos 450 fabriques dans le monde sont situées dans des régions agricoles de pays en développement. Elles ont une influence de taille sur le revenu des familles, la qualité de vie des habitants sur place et la prospérité de la prochaine génération.

Mesdames et Messieurs, environ 1 milliard de personnes dans le monde se couche chaque soir en ayant faim. Depuis le milieu des années 1990, le nombre de gens mal nourris a augmenté de 200 millions. La demande mondiale en nourriture croît jour après jour, pourtant, la productivité du secteur agricole par unité de surface est en déclin. Il y a, chaque seconde, deux personnes de plus sur terre

à nourrir, tandis que disparaît 0,2 hectare de terrain cultivé, en raison principalement de l'urbanisation et de l'érosion.

Nestlé finance l'une des plus grandes initiatives du secteur privé visant à améliorer la productivité agricole et à lutter contre la pauvreté dans le secteur agricole. Nous fournissons à 600 000 paysans dans le monde, dont un grand nombre de femmes, des conseils et de l'assistance technique gratuite. Nous les aidons par le biais du microcrédit à hauteur de plus de 30 millions de francs par an et nous soutenons nombre de projets d'éducation qui s'adressent à la population rurale. L'objectif est d'augmenter les récoltes, d'obtenir des cultures de meilleure qualité et d'améliorer les revenus des paysans tout en préservant les ressources naturelles si précieuses. Nestlé de son côté bénéficie d'un approvisionnement plus sûr en matières premières de meilleure qualité, ce qui conduit à un produit fini de plus haute valeur. C'est ce qui s'appelle de la création de valeur partagée.

Nutrition: La nutrition et les aliments forment la base de notre santé et de nos activités, ils sont pour ainsi dire la raison d'être de votre Société.

Nestlé dispose de compétences uniques en matière de nutrition. Nous offrons dans le monde entier des produits capables de combler les carences nutritionnelles locales, accessibles aussi aux personnes à faible revenu.

L'épine dorsale de notre expertise nutritionnelle est constituée d'un réseau hors pair de sites de recherche et de centres de développement sur tous les continents. L'un des exemples les plus récents est le centre R&D d'Abidjan, en Côte d'Ivoire. Il se consacre à la transformation des matières premières locales de même qu'il soutient la replantation de millions de plantules de cacaoyers issues de notre recherche phytotechnique. Pour les petits producteurs de cacao en Côte d'Ivoire, leur qualité de vie ira en s'améliorant et leurs revenus augmenteront. Quant à Nestlé, elle s'assure de l'approvisionnement d'une matière première importante. C'est ce qui s'appelle de la création de valeur partagée.

Mesdames et Messieurs,

Dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, on demande aujourd'hui avant tout de nouvelles idées axées sur la pratique. Il y a tout juste une année, nous avons présenté à New York le concept de création de valeur partagée à un public international, conjointement avec le Bureau des Partenariats des Nations Unies et la Mission suisse à l'ONU.

L'ouverture avec laquelle les organisations de l'ONU, les ONG et les experts ont accueilli nos idées et nos actions me rend optimiste. La société civile est également de plus en plus désireuse d'engager avec l'industrie un dialogue intelligent, rationnel et pragmatique. Une entreprise ne peut pas à elle seule résoudre tous

les problèmes de ce monde, mais chaque entreprise peut, tout au long de sa propre chaîne de création de valeur, exercer une influence durable, et ceci de façon cohérente avec les intérêts de ses actionnaires, ce qui est tout aussi important.

Mesdames et Messieurs,

Le 4 janvier dernier, Novartis a exercé son option d'achat pour acquérir la participation restante de Nestlé dans la société ophtalmologique Alcon. La transaction est sujette aux approbations réglementaires et devrait être finalisée en milieu d'année. Nestlé avait racheté Alcon en 1977 pour 280 millions de dollars et avait dès le début soutenu le renforcement des capacités R&D d'Alcon et son expansion au niveau international, ce qui a aidé Alcon à établir une position de leadership mondial dans le domaine de l'ophtalmologie. Une fois la transaction finalisée, vous, les actionnaires, aurez réalisé plus de 40 milliards de dollars en espèces, soit un rendement moyen de 17% par an.

Nous remercions la direction d'Alcon pour sa collaboration et son engagement durant de nombreuses années, ce qui a permis de donner à l'entreprise son envergure internationale actuelle et de créer une valeur considérable pour ses actionnaires. Nous lui souhaitons beaucoup de succès pour les années à venir.

Les décisions sur la future structure d'Alcon sont désormais entièrement de la responsabilité du nouvel actionnaire majoritaire Novartis.

La participation de Nestlé dans la société L'Oréal qui remonte à 1974 a été bénéfique aux deux entreprises depuis de nombreuses années. Nestlé a pu profiter de l'appréciation significative de la valeur à long terme de son investissement et les deux sociétés ont tiré parti de leur coopération au travers de deux joint-ventures fructueuses: Galderma et Laboratoires innéov.

L'accord qui lie Nestlé et L'Oréal est public, et bien que la clause prévoyant l'incapacité de notre participation dans le capital de L'Oréal ait expiré au 29 avril 2009, l'accord dans son ensemble reste inchangé jusqu'en 2014.

L'avenir de la participation de Nestlé dans L'Oréal est un sujet d'importance pour le Groupe, que votre Conseil d'administration examine avec la plus grande attention dans le cadre de notre stratégie mondiale en matière de nutrition, de santé et de bien-être. Nestlé maintiendra sa vision stratégique à long terme, dans le meilleur intérêt de ses actionnaires, et saura prendre, le moment venu, les décisions qui conviennent le mieux à long terme à votre Société.

Mesdames, Messieurs

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 leur vigueur économique et leur volonté farouche de trouver leur propre chemin vers le développement économique et la prospérité de leurs sociétés. En plus, nous voyons tous les jours comment les notions de nutrition et santé pré-occupent les consommateurs. Une politique de recherche vigoureuse et ouverte et une situation financière extrêmement saine nous permettent d'envisager notre avenir avec confiance.

Cette confiance est partagée: Nestlé vient d'être sélectionnée pour la «Fortune's List» des 50 entreprises les plus admirées au monde, où elle occupe la première place dans la catégorie «Consumer Food Products», et la prestigieuse publication Barron's a tout récemment nommé Nestlé entreprise la plus respectée en Europe. Vous me permettrez encore 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'hésitaient pas à qualifier de démodés, mais qui ont, une fois de plus, démontré toute leur force et pertinence dans la crise que nous venons de traverser.

En mon propre nom et en celui du Conseil d'administration, je vous remercie, Mesdames et Messieurs les actionnaires, de votre fidélité et de votre attachement à notre Société.

Merci de votre attention.

Discours de M. Paul Bulcke

Merci Peter, et bonjour à vous, Mesdames et Messieurs.

J'ai le plaisir de vous présenter aujourd'hui nos résultats de l'exercice 2009 et de vous expliquer brièvement notre stratégie d'affaires.

L'année 2009 s'est caractérisée par des turbulences économiques sans précédent. Néanmoins, en restant fidèles à notre direction stratégique déjà définie, nous avons pu dégager de bons résultats. Notre chiffre d'affaires était de 107,6 milliards de francs suisses et notre croissance organique s'établissait à 4,1%, dépassant le secteur. La marge EBIT du Groupe a augmenté de 30 points de base, soit 40 points de base à taux de change constants.

Notre bénéfice net pour l'année 2009 se situe à 9,7% des ventes, en hausse de 170 points de base par rapport à 2008, sans tenir compte du gain de 9,2 milliards de francs suisses provenant de la cession de 24,85% d'Alcon. Le bénéfice par action récurrent de 3.09 francs suisses est en hausse de 16,3% à taux de change constants. L'excellente performance du cash-flow provenant des activités, notre réduction significative du fonds de roulement et l'optimisation des investissements en immobilisations ont pour leur part contribué à une augmentation de 146% du cash-flow libre.

En ce qui concerne le programme de rachat d'actions de 25 milliards de francs lancé en 2007, celui-ci s'achèvera avec le rachat d'actions de 5 milliards de francs dans le courant de 2010. En complément, il est prévu de racheter en 2010 des actions supplémentaires pour 5 milliards de francs sous un deuxième programme de rachat d'actions que votre Conseil d'administration a approuvé en février dernier et qui portera sur une valeur totale de 10 milliards de francs. Notre bilan nous permet d'entreprendre ce rachat tout en maintenant notre notation de crédit de référence et une flexibilité de manœuvre.

Mesdames et Messieurs, en 2009, votre Société a de nouveau réalisé une très solide performance. Nous avons combiné de la croissance organique avec une amélioration de notre marge. Nous avons enregistré ces bons résultats dans toutes nos régions et sur l'ensemble de nos catégories. Et je souligne que cette performance vient s'ajouter aux très bons résultats enregistrés en 2008.

Par région, malgré le contexte défavorable en Amérique du Nord, en 2009, nous avons réussi à enregistrer une croissance supérieure à 2008 et nous avons accru notre marge EBIT. Ces performances sont dues, surtout, à notre innovation constante. Celle-ci a engendré une évolution positive de notre portefeuille vers des produits de bon rapport qualité prix, mais aussi vers des produits à forte valeur ajoutée.

A travers l'innovation, par exemple, notre marque *Gerber Graduates* offre des solutions encore plus saines et nutritives pour les jeunes enfants. Malgré une natalité en baisse aux Etats Unis, cette marque a pu enregistrer une augmentation de croissance de plus de 7% en 2009.

Dans nos produits pour animaux de compagnie *Nestlé Purina*, les innovations ont continué à entraîner la croissance, avec de nouveaux lancements comme les aliments très haut de gamme *Chef Michael's*, créant une forte dynamique sur le marché nord-américain.

En Amérique latine, le Brésil a réalisé une croissance organique à deux chiffres et de bonnes performances ont aussi été enregistrées au Mexique et dans le reste de la région.

En Europe, où l'environnement économique est l'un des plus exigeants au monde, nous avons réussi à défendre nos positions ainsi que nos marges, et notre croissance s'est accélérée durant l'année. Nous avons réalisé cette croissance sans devoir nous compromettre dans une guerre de prix qui ne sert qu'à créer des volumes à court terme. Une telle approche aurait détruit beaucoup de valeur à long terme.

Sur le continent européen, nous avons gagné en efficacité, nous avons fourni un soutien marketing supplémentaire à nos marques et nous avons continué de développer de nouvelles idées visant à améliorer le quotidien de nos consommateurs.

Parmi ces idées figure *Nescafé Dolce Gusto*, une histoire de réussite exceptionnelle à tous points de vue. Elle illustre à merveille comment l'innovation donne un élan de renouveau à notre activité de café soluble en général. *Nescafé Dolce Gusto* a démontré notre capacité à agir de manière rapide, le produit ayant été déployé dans 24 marchés en l'espace de deux ans. Ses ventes annuelles ont déjà dépassé 300 millions de francs suisses l'an passé. Et en 2010, nous lancerons *Nescafé Dolce Gusto* sur d'autres marchés européens ainsi que sur d'autres continents.

Passons maintenant à la région Asie, Océanie et Afrique. Nous y avons intensifié nos investissements dans le soutien à nos marques et la distribution. Nous y avons enregistré une croissance interne réelle en 2009 supérieure à celle de 2008 et encore augmenté notre marge EBIT. Tous les marchés ont réalisé de bons résultats, l'Afrique, la Chine, l'Inde, les Philippines et l'Indonésie étant particulièrement performantes.

Aujourd'hui, les marchés émergents représentent pour Nestlé un chiffre d'affaires d'environ 35 milliards de francs suisses – environ 32% du total du Groupe à l'heure actuelle. Nous pensons que ce pourcentage passera à 45% dans la décennie à venir.

D'où vient cette confiance? Les pays en développement progressent, et ils progressent vite! Nous visons un milliard de nouveaux consommateurs qui accéderont à nos produits dans les dix ans à venir. Notre forte présence dans ces pays n'a pas seulement des raisons historiques – plus de cent ans pour beaucoup – mais s'explique aussi par notre proximité avec les consommateurs qui connaissent bien nos produits et nos marques. Bien évidemment, nous procédons constamment à des innovations et à l'accroissement de nos capacités dans ces marchés.

Mesdames et Messieurs, si votre Société connaît du succès partout dans le monde, c'est grâce au talent, au dévouement et à l'engagement de ses 280000 collaborateurs. Cette réussite tient au fait que chacun d'entre nous partage et suit une stratégie commune, claire et cohérente, qui nous permet d'associer discipline et capacité d'agir rapidement.

Notre Feuille de route traduit de manière claire et directe ce que Nestlé veut être en tant qu'entreprise, les avantages concurrentiels que nous voulons exploiter, les forces que nous souhaitons montrer, la manière dont nous pouvons accélérer notre croissance et l'organisation que nous avons choisie pour être efficaces et rentables.

Quelle est notre ambition? A travers notre vaste portefeuille de produits – qui offrent bon goût et plaisir tout en s'intégrant dans un mode de vie sain et équilibré – nous voulons être le leader mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être.

Quels sont les atouts que nous exploitons afin de nous démarquer de la concurrence? Tout d'abord, la diversité de notre portefeuille de produits et la force de nos marques. Ces éléments nous permettent d'être présents dans la vie quotidienne de nos consommateurs, du matin au soir et à chaque étape de leur vie. De plus, grâce à nos capacités de recherche et de développement, nous rénovons continuellement nos produits et lançons constamment des innovations. Et, grâce

à notre présence mondiale, nous avons une capacité inégalée de toucher les consommateurs dans le monde entier. Mais notre principal avantage concurrentiel, sur lequel se fondent tous les autres, est constitué par nos collaborateurs, nos valeurs et notre culture.

Quels sont les axes de croissance que nous avons identifiés? Ce sont tout d'abord nos produits de qualité, qui peuvent s'intégrer dans un mode de vie sain, de même qu'offrir des solutions nutritionnelles aux besoins spécifiques des consommateurs. Ce sont aussi les produits qui répondent aux besoins des nouveaux consommateurs dans les pays émergents. Un autre axe de croissance sont les produits et services dans la restauration hors-foyer dont le potentiel est toujours plus important. Et, enfin, nous cherchons la croissance dans les produits à haute valeur ajoutée, tels que *Nespresso* et *Mövenpick*.

Comment voulons-nous nous organiser pour être rapides, efficaces et rentables? En développant notre connaissance et notre compréhension des consommateurs et en axant l'innovation et la rénovation de nos produits sur leurs besoins. En améliorant sans relâche notre efficacité opérationnelle et en éliminant tout gaspillage. En faisant de sorte que nos produits soient disponibles là où les consommateurs les attendent. Et enfin – très important – en communiquant toujours mieux avec eux.

Notre feuille de route indique aussi comment nous devons nous comporter en tant qu'entreprise et en tant que personne envers la société. Pour réussir sur le long terme, toutes nos activités doivent être liées à la société de manière positive. Ce faisant, nous nous concentrons sur les domaines dans lesquels nous pouvons véritablement créer une différence, notamment dans le domaine de la nutrition, dans l'utilisation rationnelle de l'eau et dans le domaine-clé du développement rural. C'est ce que nous appelons la Création de valeur partagée.

Comme chaque collaborateur du Groupe suit cette feuille de route, nous avons pu créer une grande force d'alignement derrière notre vision et notre stratégie, qui se traduit par une action claire et cohérente.

Mesdames et Messieurs, notre devise est *Good Food, Good Life*. Ces mots reflètent l'essence même de Nestlé et la promesse que nous nous engageons à tenir, pour tout le monde, chaque jour et partout, en offrant des produits savoureux, nutritifs et de haute qualité.

Nous sommes convaincus que l'alimentation doit tout d'abord faire plaisir. C'est pour cela que nous offrons au consommateur des produits de bon goût, dont les valeurs nutritionnelles le satisfont et qui font partie d'un mode de vie sain.

Ensuite, nous sommes convaincus que le consommateur doit pouvoir bénéficier d'une offre variée de produits différents pour s'assurer d'une alimentation équilibrée.

Enfin, le consommateur doit pouvoir choisir en toute compréhension. A travers la transparence, les informations et les conseils que nous fournissons sur le plan nutritionnel, nous l'aidons à faire le bon choix dans son alimentation.

Nous sommes persuadés que ces trois dimensions – plaisir, équilibre et compréhension – contribuent à la promotion d'un mode de vie sain et au bien-être personnel. C'est ça, le *Good Food, Good Life* de Nestlé.

Dans ce sens, Nestlé jouit d'une position unique. Aucune autre entreprise ne peut se targuer d'une gamme de produits et de marques d'alimentation et boissons aussi vaste, variée et différenciée.

Mesdames et Messieurs, en guise de conclusion, permettez-moi de dire qu'il est de notre devoir de tenir la promesse liée à notre devise *Good Food, Good Life* dans chacune de nos actions, et ce faisant, de conduire, année après année, notre Société vers de nouvelles réussites.

C'est sur cette remarque, Mesdames et Messieurs, que je rends la parole à notre Président.

Je vous remercie.

Peter.



© 2010, Nestlé S.A., Vevey (Suisse)

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