



Good Food, Good Life

140^e Assemblée générale annuelle de Nestlé S.A.
Lausanne, le 19 avril 2007

Discours

Peter Brabeck-Letmathe

Président du Conseil d'administration
et Administrateur délégué

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Votre Société vient de clore une année excellente. Excellente par ses résultats, tout d'abord. Elle a ainsi franchi les 98 milliards de francs de chiffre d'affaires; son bénéfice net se monte à 9,2 milliards de francs et elle a – pour la première fois de son histoire – élevé à 13,5 pour-cent la barre de sa marge opérationnelle. Il s'agit là de chiffres impressionnants, sans aucun doute. Au-delà de notions abstraites de pour-cent ou de marge en augmentation, je souhaite également vous faire participer, vous les propriétaires de Nestlé, à la réalité humaine et industrielle de cette performance.

Les résultats de cette année, Mesdames et Messieurs, proviennent des efforts et du travail quotidien des 265 000 collaborateurs qui se sont dépensés sans compter pour façonner et vendre les 48 millions de tonnes de produits qui forment le substrat matériel de notre affaire. Aux prix unitaires de nos produits, des milliards d'actes d'achats individuels répétés jour après jour sont nécessaires pour parvenir à notre chiffre d'affaires. Des milliards de consommateurs ont, en toute liberté, opté pour nos marques plutôt que pour celles d'un concurrent. Gagner la confiance des consommateurs, les écouter, les comprendre et mettre à leur disposition les produits qu'ils désirent, assurer une qualité et une fraîcheur constantes, surprendre et séduire les consommateurs par une innovation permanente, voilà qui demande un engagement et une créativité hors pair. Ce sont nos collaboratrices et nos

collaborateurs, à tous les niveaux et dans tous les pays, qui ont réalisé cette performance; et je pense parler en votre nom en les remerciant de tout cœur de leur travail.

Mesdames et Messieurs les actionnaires, 2006 n'est nullement une performance inégalable et isolée. Cette année vient simplement confirmer ce que nous avons démontré au cours des onze précédentes; en effet, depuis 1996, Nestlé réalise une croissance organique moyenne de 5,7 pour-cent par an et, mieux encore, améliore simultanément ses résultats opérationnels. Notre croissance est nettement plus élevée que celle du marché alimentaire en général et nos marges se comparent très favorablement avec celles de nos concurrents. Nous sommes la seule société de notre secteur qui ait réussi à combiner croissance et amélioration des marges sur une période de onze années consécutives, apportant ainsi la preuve que ce que nous appelons le modèle Nestlé est durable.

C'est dire que nous sommes restés fidèles à cette orientation «long terme» qui fait le succès de notre Société. En effet, en 2006 aussi, nous avons encore intensifié les investissements destinés à renforcer nos marques. Nous avons investi des montants importants dans le maintien d'un système de production et de distribution moderne et performant, comme aussi dans la recherche et le développement. L'amélioration de nos marges n'est pas due en premier lieu aux programmes de réduction des coûts que nous avons conduits avec succès au cours des dernières années. Ces programmes nous ont permis de rester concurrentiels et de générer les ressources nécessaires pour appuyer nos marques. Mais l'effet bénéfique durable de l'amélioration de notre rentabilité provient plutôt d'une gestion du portefeuille favorisant les marques et les produits dégagant des marges plus élevées et dotés d'un potentiel de croissance plus fort, ainsi que de l'élimination d'activités dont la rentabilité et la croissance étaient insuffisantes pour le Groupe. En plus, nous avons pris les mesures nécessaires, structurelles et techniques, pour corriger les situations qui ne donnaient pas satisfaction, mais qui pouvaient être rectifiées,

comme c'était le cas pour Perrier. Enfin, dans le cadre de notre réorientation stratégique vers la nutrition, la santé et le bien-être, nous avons créé de nouvelles plateformes de croissance, surtout dans le domaine de la nutrition.

Je souligne aussi que notre croissance n'est pas le résultat d'une politique d'acquisition tous azimuts: l'effet des acquisitions sur le chiffre d'affaires consolidé au cours des dix dernières années est de plus 2,5 pour-cent, dont il faut évidemment déduire 1,5 pour-cent de désinvestissements pour arriver à une contribution nette de 1 pour-cent. Si nous réussissons à croître plus rapidement que le marché, c'est que votre Groupe a su prendre très tôt la décision courageuse de s'intéresser aux marchés du monde entier et de couvrir une très large gamme de l'offre alimentaire. Au cours des derniers mois nous avons inauguré de nouveaux modèles d'usines au Brésil et au Pakistan; j'aurai bientôt le plaisir d'ouvrir la 22^e fabrique que le groupe Nestlé possède en Chine, une nouvelle usine de lait en Mongolie intérieure. Cela montre bien à quel point Nestlé est devenue citoyenne du monde. Nous restons pourtant profondément attachés à notre pays d'origine, la Suisse. Cet attachement se traduit également par une présence commerciale et industrielle en croissance. En l'espace de trois ans, le Groupe a créé plus de 1000 emplois en Suisse et, dans l'ensemble, le Groupe occupe plus de 8100 personnes dans notre pays. Il ne s'agit d'ailleurs pas seulement d'emplois dans la gestion ou dans la recherche. Comme vous le savez certainement, nous avons encore pris la décision de construire une nouvelle unité de production et un centre de distribution de Nespresso à Avenches, jugeant que la disponibilité, la flexibilité et la qualité de la main-d'œuvre suisse compensaient largement un niveau salarial élevé.

Je le dis avec force et conviction: le modèle Nestlé est un modèle durable; et il apportera encore ses effets bénéfiques pour les années à venir. Ma confiance résulte du succès de notre transformation stratégique comme de notre transformation opérationnelle.

Nous nous trouvons, Mesdames et Messieurs, dans une situation stratégique extrêmement favorable. Nestlé s'est installée, depuis les années 1980 et sous la conduite de Helmut Maucher, notre Président d'honneur, dans de nouveaux secteurs tels que l'eau, les aliments pour animaux de compagnie et les glaces. Depuis, nous avons pu achever cette évolution en assurant à Nestlé des positions de leader dans chacun de ces domaines. Simultanément, nous nous sommes engagés sur le chemin qui fait de nous une société plutôt tournée vers la nutrition, la santé et le bien-être, ce qui nous procure les conditions optimales afin d'assurer à long terme la croissance et une amélioration structurelle et substantielle des marges. En effet, une analyse de la répartition des revenus dans le monde et de la situation démographique nous a permis d'identifier trois opportunités importantes.

La première, la nutrition, pèse environ 100 milliards de francs en général. C'est un domaine très prometteur et c'est bien la raison pour laquelle nous y avons, au cours des derniers mois, renforcé notre position à travers une stratégie active d'acquisitions. Je ne citerai que les exemples d'Uncle Tobys, de Jenny Craig et de Novartis Medical Nutrition. Je suis enfin très heureux de pouvoir mentionner maintenant l'acquisition stratégiquement très importante de Gerber que nous avons annoncée il y a quelques jours à peine. En combinaison avec notre croissance interne, cet achat fait bondir notre chiffre d'affaires en nutrition spécialisée à plus de dix milliards de francs, nous assurant le rôle de leader global incontesté dans ce domaine. Vu son importance, j'ai demandé à Monsieur Richard Laube, Directeur général adjoint, de nous le présenter de façon plus détaillée dans le cadre de notre Assemblée générale.

La deuxième opportunité de taille est constituée par le secteur FoodServices. Son importance grandissante s'explique par la forte croissance des dépenses alimentaires hors foyer. Dans certains pays industrialisés, plus de la moitié du budget alimentaire est dépensée hors du domicile. Les produits et les services, y compris l'aspect nutrition, que l'industrie peut apporter à la res-

tauration collective représentent un marché très important et qui va croissant. Certes, avec un chiffre d'affaires dépassant 6,5 milliards de francs, Nestlé joue déjà le rôle de leader, mais, dans la consolidation de ce marché, il y a encore de nombreuses opportunités de croissance. C'est en raison de ces opportunités et perspectives très favorables que nous avons donné à cette activité un statut particulier en nommant son chef, Monsieur Marc Caira, Directeur général adjoint et en le subordonnant directement à l'Administrateur délégué.

Troisième opportunité, enfin: les nombreux consommateurs potentiels dont le revenu va de 1500 à 5000 dollars par an dans les pays émergents ou en développement. Leurs besoins nutritionnels sont différents, certes, mais ces personnes ont, elles aussi, droit à une nutrition de qualité. Nous répondons à cette demande par des produits que nous appelons «produits à prix populaires» (PPP), qui sont souvent spécialement formulés pour pallier certaines déficiences nutritionnelles, par exemple le manque de vitamine A, d'iode ou de zinc. Si nous voulons réussir dans ce domaine, nous devons adapter non seulement le format, la composition et les matières premières utilisées, mais aussi réinventer la distribution, afin de tenir compte des circonstances de vie et des habitudes de ces consommateurs. Ces activités, d'ailleurs, sont profitables: il ne s'agit pas de charité, mais d'affaires durables qui justifient leur développement par le rendement qu'elles génèrent. En plus, elles contribuent à créer des emplois, à promouvoir le développement local à travers les impôts et elles apportent une amélioration nutritionnelle à des couches de la population particulièrement vulnérables. Dans ce sens, j'ai beaucoup apprécié la remarque du Président de la République du Brésil lors de l'inauguration de notre nouvelle usine de Feira de Santana dans le Nordeste. Celle-ci est exclusivement destinée à la préparation de produits à positionnement populaire. 300 personnes y trouvent un emploi direct, mais, en plus, les activités de l'usine ont un impact favorable indirect touchant des milliers de vies. Monsieur le Président Lula a dit, je cite: «L'initiative de Nestlé illustre de façon concrète comment créer des emplois et générer des revenus afin de faire de ce pays

un lieu plus juste, où les gens ont le droit de travailler, d'étudier et d'acheter des produits à des prix abordables.»

Dans les trois domaines énumérés, nous avons besoin d'une recherche très solide et très large, en mesure de répondre aux exigences nutritionnelles les plus pointues de nos consommateurs. Si, par le passé, notre recherche nous procurait avant tout des avantages technologiques nous permettant de manufacturer des produits sûrs et de bonne qualité, nous devons maintenant nous tourner vers une approche scientifico-médicale qui cherche à mieux comprendre les besoins nutritionnels de l'homme à tout âge. Nous avons donc intensifié notre collaboration avec nos partenaires des hautes écoles ou d'autres instituts de recherche. Notre contribution de 25 millions de francs à un vaste projet de recherche sur le cerveau, conduit conjointement avec l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, n'est qu'une illustration de cette approche beaucoup plus ouverte. Nous avons également tenu compte du nouveau rôle et du poids de la recherche en nommant Monsieur Werner Bauer Chief Technology Officer du Groupe.

Quant à la transformation opérationnelle, elle est très largement en place. L'an dernier, je vous ai parlé de cette flotte de vedettes rapides qui devaient prendre la place du superpétrolier. Nous avons gagné en agilité et en rapidité de décision avec ces structures plus légères et des lignes de responsabilité plus courtes. En déléguant des compétences et des responsabilités vers le bas, nous avons gagné en motivation parmi nos cadres. Il serait évidemment impossible d'assurer la cohérence stratégique et le flux d'informations indispensables pour réaliser notre vision, si nous ne disposons pas de l'outil GLOBE, dont la mise en place est achevée à 80 pour-cent. Cela nous permet, en plus, de mettre en place rapidement des services administratifs partagés par plusieurs marchés, ce qui améliorera encore notre efficacité opérationnelle. Comme nous l'avions prévu, GLOBE nous procure un avantage concurrentiel redoutable, car il nous permet de concilier complexité et efficacité.

Cette efficacité, gage de notre capacité concurrentielle, ne nous empêche pas d'être bien conscients de l'impact social de nos activités. L'expérience nous a montré qu'une implantation dans un pays ne pouvait avoir de succès à long terme que si l'investisseur et le pays en tirent des avantages. C'est la raison pour laquelle nous continuons, par exemple, à vouer une grande attention aux paysans qui nous fournissent leur lait. J'ai assisté au Pakistan, il y a quelques semaines, non seulement à l'inauguration de la plus grande usine laitière du groupe Nestlé, mais aussi à la remise des diplômes à des centaines de femmes paysannes qui ont suivi une formation sur les soins à prodiguer à leurs animaux.

Il s'agit d'un programme lancé il y a des années déjà par Nestlé et qui permet d'apporter une réelle amélioration de la vie des populations rurales dans le Punjab pakistanaï. Ce programme a été jugé tellement intéressant et prometteur par l'Agence de développement des Nations Unies que celle-ci s'est spontanément jointe à l'opération en y apportant un financement d'une importance considérable. Ceci nous permet maintenant d'étendre de façon significative le programme qui touchera plus de 150 000 femmes de la population rurale. C'est le type même d'une coopération pragmatique entre les secteurs publics et privés et Nestlé s'y engage avec une grande satisfaction. Et la déclaration du Président Musharraf à l'occasion de cette manifestation me paraît parfaitement pertinente: «Vous aidez les pauvres du Pakistan, ce qui nous permet de combattre la cause première de l'extrémisme et du terrorisme.»

Vous aurez remarqué, Mesdames et Messieurs, que le Rapport de gestion comprend cette année une brochure sur l'eau. L'eau, sa disponibilité et sa qualité, joue pour nous un rôle capital. Comment produire ou préparer des aliments de qualité sans eau propre en quantité suffisante? Nous avons tenu à présenter les actions entreprises au sein du Groupe afin de préserver l'eau et à décrire les initiatives en cours visant une coopération avec d'autres organisations et institutions afin d'améliorer l'accès à l'eau salubre à une échelle beaucoup plus large. Quant à l'eau consommée au

sein du Groupe pour la production, nous avons enregistré une baisse de 35 pour-cent entre 2002 et 2006. Nous avons également réussi à diminuer les eaux usées de 37 pour-cent. Et je ne résiste pas à la tentation de vous confirmer que les quantités d'eau économisées dans la production totale à travers le Groupe sont plus importantes que celles que nous mettons en vente sous forme embouteillée dans le monde entier. Nous avons d'ailleurs tourné un petit film qui illustre bien notre attitude et nos activités dans ce domaine absolument primordial; et nous le projetterons immédiatement après la conclusion de mes remarques.

Comme vous le voyez, Mesdames et Messieurs, la qualité de nos résultats ne se mesure pas exclusivement sur la base de données financières, mais elle englobe des aspects qualitatifs, tels que la sécurité à la place de travail. Ainsi, les heures perdues pour cause d'accidents de travail ont une nouvelle fois baissé de façon significative. Pour ce qui est de la protection de l'environnement, nous avons légèrement diminué l'énergie utilisée alors que la production totale était en forte augmentation. Quant au CO₂, qui joue un rôle très important dans la discussion au sujet du climat, Nestlé a consenti un effort ciblé et concret afin d'en diminuer l'impact: notre politique de réduction a été à ce point couronnée de succès que nous sommes en mesure de vendre des lots à d'autres sociétés. Dans l'ensemble donc, nous avons établi une base solide nous permettant de progresser encore dans le cadre d'une politique environnementale volontariste et ambitieuse qui doit nous placer parmi les meilleurs de la classe.

Je constate avec satisfaction que nos efforts dans ce domaine sont également reconnus par toutes les agences et fonds qui comparent les activités des sociétés à cet égard. Ainsi, Innovest, une agence internationale conseillère en investissements de valeur stratégiques, nous accorde un triple A et nous classe première parmi 47 sociétés, de même que nous figurons une nouvelle fois dans le prestigieux Dow Jones Sustainability Index. Nous faisons un réel effort pour informer le public sur nos activités dans ce

domaine, car nous sommes convaincus que nos consommateurs et nos clients suivent notre action avec intérêt et sympathie.

Vous me permettrez également quelques remarques au sujet de la gouvernance d'entreprise. Au cours des dernières semaines, il y a eu une nouvelle fois une discussion nourrie au sujet de la compensation des administrateurs et des gestionnaires des grandes entreprises et je me permets de vous donner notre opinion à ce sujet. Nous sommes d'accord sur la nécessité de faire régner une très grande transparence en ce qui concerne la rémunération des membres du Conseil d'administration et vous trouvez pour la première fois cette année dans notre Rapport sur la gouvernance d'entreprise un tableau détaillant la rémunération de chacun d'entre eux. Quant au montant global de cette rémunération, que notre Groupe publie d'ailleurs depuis des années déjà, je relève que Nestlé, qui réalise un chiffre d'affaires de près de 100 milliards de francs par an, ne dépense guère plus de 2,8 millions de francs et 6800 actions pour rémunérer les 13 membres du Conseil. Je considère cela comme plutôt modeste par rapport à la responsabilité juridique qu'assument ces personnalités.

Récemment, il a été question de réintroduire les tantièmes afin de lier de façon plus directe encore la rémunération du Conseil à la performance de l'entreprise. Rappelons à ce sujet que c'était précisément le système appliqué par Nestlé jusqu'en 1990. Jusqu'à cette date, les statuts donnaient au Conseil le droit de se répartir 2 pour-cent du bénéfice net, ce qui aujourd'hui correspondrait à un montant de 184 millions de francs. Laissez-moi tout de suite préciser que les Conseils d'antan avaient toujours jugé cette proportion comme exagérée et s'étaient toujours contentés d'une petite fraction du bénéfice net.

Quant à la rémunération du Président et de l'Administrateur délégué, elle est étroitement liée à la performance réalisée. Mon salaire de base en 2006 était de trois millions de francs et ma retraite est calculée exclusivement en fonction de ce salaire, comme pour tout collaborateur de Nestlé. Le reste de ma rému-

nération est variable et lié à la performance du Groupe, comme nous l'avons expliqué en détail lors de l'Assemblée générale de l'an passé. Enfin, Nestlé ne connaît pas de parachutes dorés et l'Administrateur délégué est nommé pour une durée d'une année sans autres conditions contractuelles.

On a aussi évoqué la possibilité d'un vote consultatif de l'Assemblée générale pour la rémunération de la Direction générale. J'ai des doutes quant au bien-fondé d'un tel vote, car il mettrait en question la responsabilité inaliénable et primaire du Conseil d'administration, qui est de nommer, de contrôler et de rémunérer le management. D'ailleurs, grâce au fait que le Rapport sur la gouvernance d'entreprise fait partie intégrante du Rapport de gestion, vous avez déjà le droit d'exprimer votre opinion en votant sur l'approbation du Rapport de gestion. Vous avez en outre l'occasion de vous exprimer en votant sur la décharge au Conseil et, finalement, en élisant ou réélisant des administrateurs. Un vote consultatif, par son caractère sans engagement, me paraît enfin incompatible avec la responsabilité que vous exercez en tant que propriétaires de la Société.

Mesdames et Messieurs les actionnaires, vous avez, l'année passée, à une très forte majorité de plus de 98 pour-cent, donné votre accord pour que le Conseil formule et vous soumette une version modernisée de nos statuts. Il n'était pas totalement surprenant que votre décision ait été contestée juridiquement, ce qui nous a empêchés de vous présenter cette modification cette année déjà. Il se trouve que nous venons d'obtenir gain de cause en première instance et votre Conseil espère donc pouvoir soumettre à votre vote des statuts modernes lors de l'Assemblée générale de 2008. Mais, pour le moment, nos anciens statuts restent en vigueur. Ceci a son importance pour la réélection de deux administrateurs sur laquelle vous allez vous prononcer. Selon nos statuts, les mandats des administrateurs sont encore de cinq ans. Dans cette situation, il nous a paru nécessaire de nous baser encore sur la durée statutaire, plutôt que de proposer un mandat arbitrairement raccourci, ce qui pourrait, en cas de contestation juridique, blo-

quer le management de la Société. Nous devons avoir la certitude légale quant à la durée des mandats et cette certitude ne peut provenir que des statuts en vigueur. Cela a comme corollaire que, dès que nous aurons raccourci les mandats, cela concernera tous les membres du Conseil, y compris moi-même.

Mesdames et Messieurs, vous assistez aujourd'hui à la 140^e Assemblée générale de Nestlé. Il y a en effet très précisément 140 ans que notre Société existe. Né de la fusion de l'Anglo-Swiss Condensed Milk Company fondée par George Page en 1866 à Cham et de la Société Henri Nestlé, constituée à Vevey en 1867, notre Groupe a su rester fidèle à sa vocation première, qui consiste à offrir des solutions nutritionnelles à ses consommateurs dans le monde entier, ainsi qu'à ses valeurs. Modestie, pragmatisme, ouverture internationale et tolérance marquent notre passé et notre action présente. Simultanément, nous avons vécu un processus de transformation constant et nos méthodes de travail, nos technologies et notre façon de gérer le Groupe ont été adaptées tout au long de ces 140 ans. Il est un fait que ce changement perpétuel s'est fortement accéléré au cours des dernières années. Il nous a donc paru utile de décrire de façon plus détaillée les stratégies et les événements qui ont marqué les 15 dernières années du Groupe dans un livre qui vous sera remis sur demande écrite et qui complète le livre du 125^e anniversaire de Nestlé.

Mesdames et Messieurs, au cours des dernières années nous avons ainsi construit une base très solide pour assurer un avenir prometteur au Groupe. Sans pouvoir déjà vous communiquer les chiffres des ventes du premier trimestre de l'année en cours, je suis en mesure de vous confirmer les pronostics que nous avons publiés en février. Grâce à la force de nos marques, à la continuation des programmes de rationalisation et à l'adaptation de notre portefeuille d'activités, je reste confiant dans notre capacité de générer, en 2007 aussi, une croissance organique de 5 à 6 pourcent et une nouvelle augmentation de notre marge opérationnelle en monnaies constantes. Ainsi, 2007 devrait nous permettre, pour la douzième fois consécutive, de fournir des résultats cor-

respondant au modèle Nestlé et renforcer ainsi la base de notre succès dans le futur. Je vous remercie de votre soutien et de votre attachement à notre Société et je vous invite maintenant à suivre le film sur l'eau.