



Good Food, Good Life

139<sup>e</sup> Assemblée générale annuelle de Nestlé S.A.  
Lausanne, le 6 avril 2006

# Discours

**Peter Brabeck-Letmathe**

Président du Conseil d'administration  
et Administrateur délégué

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Votre Société vient de vivre une année exceptionnelle. Vous aurez, en février déjà, pris connaissance des chiffres-clés qui attestent du développement dynamique et de la solidité de Nestlé.

Avec un chiffre d'affaires record de 91 milliards de francs et un bénéfice opérationnel correspondant à 12,9 pour-cent des ventes, Nestlé a une nouvelle fois connu le succès. Fidèles à notre engagement, nous avons continué à créer de la valeur durable, tout en respectant notre stratégie à long terme. C'est la raison pour laquelle votre Conseil d'administration vous propose une augmentation substantielle du dividende de 12,5 pour-cent. Si vous acceptez cette proposition, Nestlé versera ces prochains jours un montant de 3,6 milliards de francs sous forme de dividende; combiné avec le milliard de francs d'actions rachetées pour annulation en 2005, la Société aura donc rendu un montant global de 4,6 milliards de francs à ses propriétaires. Plus important encore, elle l'aura fait sans entamer les chances de croissance futures et en maintenant une base financière extrêmement solide.

Si je suis heureux de pouvoir vous présenter des résultats aussi concluants, je ne saurais taire le fait qu'ils sont très largement dus aux efforts et au travail acharné des 250 000 collaborateurs du Groupe. Ils ont mis leur énergie, leur savoir-faire et leur détermination au service de la Société et ils ont fait face à des circonstances souvent difficiles pour parvenir à ce résultat. Je suis certain de parler en votre nom, et aussi au nom du Conseil d'administration, en présentant mes remerciements très sincères à nos collaboratrices et nos collaborateurs dans le monde entier.

Ce succès n'a pas été acquis sans peine. Les coûts des matières premières, de l'énergie et des matériaux d'emballage ont encore augmenté en 2005 et ce n'est que grâce à la puissance de nos marques et à la qualité de nos produits que nous avons pu adapter nos prix, afin de compenser partiellement cette hausse.

Pour le reste, nous avons continué à défendre, voire accroître nos parts de marché, à saisir de nouvelles opportunités à travers un processus permanent d'innovation et de rénovation et à maintenir le support indispensable à nos marques.

Cela, Mesdames et Messieurs les actionnaires, nous a permis une nouvelle fois d'atteindre les objectifs de ce que nous appelons le modèle Nestlé, à savoir une croissance organique entre 5 et 6 pour-cent alliée à une nouvelle amélioration de la rentabilité. Il nous est reproché, de temps à autre, d'être bien modestes dans nos ambitions. Eh bien, parlons-en ! Nous avons réussi cette année à générer une croissance organique de 6,2 pour-cent, alors que l'industrie alimentaire, en général, progressait d'environ 2 pour-cent. Quant à l'amélioration de la marge opérationnelle, elle se montait à 0,2 pour-cent, pour atteindre 12,9 pour-cent des ventes. Combiné avec l'augmentation du bénéfice provenant de la croissance organique, le

montant du résultat opérationnel est supérieur d'un milliard de francs à celui de l'année passée.

Mesdames et Messieurs les actionnaires, le modèle Nestlé démontre, année après année, qu'il fonctionne. Jetons, si vous le voulez bien, un regard sur les chiffres des dix dernières années. En moyenne, nous avons réalisé une croissance organique de 5,7 pour-cent. Certes, les variations aléatoires des cours de change constituent un facteur important de la volatilité de nos résultats en francs suisses. Cependant, sur la durée, l'effet négatif moyen des devises n'est que de 1,4 pour-cent et il correspond assez bien à la plus-value de la monnaie suisse, l'une des plus solides au monde.

Autre élément qui revêt toute son importance: nous avons consciemment fixé la priorité sur la croissance interne. Les acquisitions et désinvestissements réalisés au cours des dernières années s'insèrent dans une stratégie de portefeuille clairement définie et ciblée sur les domaines de développement récents tels que les glaces, les eaux et les aliments pour animaux de compagnie. Il n'y a donc en moyenne que 1 pour-cent de notre croissance provenant d'acquisitions après déduction des désinvestissements. Cependant, nous poursuivrons notre stratégie de croissance externe comme un moyen d'accélérer ou de compléter nos activités existantes.

Nous nous sommes engagés envers vous, propriétaires de la Société, à créer de la valeur par une croissance à long terme, durable et profitable. Vous constaterez, Mesdames et Messieurs, que le bénéfice opérationnel en chiffres absolus a doublé en dix ans et que la marge sur les ventes est passée de 10,2 à 12,9 pour-cent. Le bénéfice opérationnel est donc à la fois tributaire de la croissance du Groupe, des mesures prises, année après année, pour améliorer la productivité dans toutes nos opérations, à tous les niveaux et dans tous les domaines, ainsi

que de notre gestion stratégique du portefeuille des affaires. L'amélioration de la profitabilité n'a en soi rien de spectaculaire. Mais en étudiant la progression réalisée sur les onze dernières années, on se rend compte qu'il s'agit d'un résultat répétitif et durable, qui me permet de prévoir encore un potentiel important d'améliorations futures.

Voilà des facteurs qui nous démarquent clairement de beaucoup de nos concurrents.

Il y a cependant encore un autre élément, de nature stratégique celui-là, qui nous a permis non seulement de maintenir, mais encore de renforcer notre position de leader de l'industrie alimentaire. Nous avons pris une option sur la croissance à long terme, englobant une gamme de produits large et variée, une présence quasi universelle et une grande richesse de marques globales, régionales et locales. Nestlé a ainsi accepté la complexité afin d'assurer la croissance et d'établir une base solide pour l'expansion encore à venir. Comme vous le savez, certains de nos concurrents ont fait un choix différent et se sont concentrés sur un portefeuille réduit et/ou une présence géographique limitée. En simplifiant ainsi leurs opérations, ils ont certes amélioré leur marge opérationnelle à court terme. Mais, en même temps, ils se sont aussi privés de chances de croissance à long terme et certains d'entre eux ont été victimes de la consolidation en cours dans notre industrie.

Nestlé a relevé le défi de prouver qu'il était possible d'allier complexité et efficacité opérationnelle. Cela est d'autant plus important que nous nous trouvons à un moment-clé de l'histoire de notre Société, qui s'est lancée, depuis quelques années, dans un processus de transformation fondamentale.

Parlons d'abord, si vous le voulez bien, du volet stratégique de cette transformation. Nestlé est actuellement le plus grand producteur d'aliments et de boissons au monde. Comme tout producteur de biens de consommation, nous sommes tributaires de l'évolution démographique. Il est un fait que la demande se modifie en fonction du revenu et de l'âge du consommateur. Nestlé a la chance extraordinaire de pouvoir répondre aux besoins de toutes les catégories de consommateurs dans toutes les régions du monde. Tous nos consommateurs aspirent à une vie plus longue, plus productive et plus saine. Quant à vous, les actionnaires, vous attendez une rémunération toujours plus substantielle de vos capitaux. Cela n'est possible qu'en réorientant Nestlé vers des catégories d'aliments et de produits nutritionnels à potentiel de croissance et de rentabilité plus élevé. Dans quelques années, nous serons donc la première société de nutrition, de santé et de bien-être.

Simultanément, et pour des décennies encore, nous continuerons à fournir nos produits classiques aux très nombreux consommateurs des pays émergents et en développement. Il s'agit de populations jeunes, actives, qui ont besoin de calories et de protéines. Enfin, nous intensifions nos efforts pour offrir des produits à des prix abordables aux populations dont le revenu annuel familial n'atteint pas 1000 dollars US. Cela exige de notre part des mesures spécifiques, comme par exemple l'utilisation de matières premières et des emballages locaux, le "portionnement", la production et des circuits de distribution adaptés. Il s'agit évidemment de produits d'excellente qualité, offrant toute la sécurité que représente la marque Nestlé.

Mesdames et Messieurs, ces ambitions ne sauraient être réalisées sans un système de recherche performant et fortement orienté vers la nutrition et notre Centre de recherche fondamentale à Lausanne joue un rôle crucial dans nos efforts.

Les éléments visibles de notre stratégie se mettent progressivement en place. Depuis le début de cette année, Nestlé Nutrition est gérée comme une unité d'affaires autonome à l'échelle mondiale. L'Unité Wellness au Centre est opérationnelle et favorise des initiatives inspirées du concept bien-être à travers toute la gamme des produits Nestlé. Vous aurez d'ailleurs, au cours de cette assemblée, l'occasion d'entendre la responsable de ce secteur, Madame Christiane Kühne, s'exprimer sur son activité. Enfin, nous avons décidé de mettre en place un fonds de croissance qui nous permettra de conduire des idées prometteuses en phase d'industrialisation à un niveau permettant leur intégration dans le Groupe. Ce fonds, géré en dehors des structures classiques du Groupe, constitue un complément idéal à notre fonds Life Ventures créé il y a quelques années, qui se concentre plutôt sur la recherche et le développement de projets scientifiques.

Notre transformation comprend un deuxième volet, de caractère plus structurel cette fois-ci. Pour chaque domaine, nous définissons la structure de gestion la mieux appropriée à ses besoins spécifiques. En outre, nous réunissons, de plus en plus fréquemment, des fonctions de services à des niveaux supérieurs. Ainsi nous avons, par exemple, constitué une unité de trésorerie au niveau européen, simplifiant et allégeant les structures et les activités financières dans ces marchés.

Nous sommes donc en train de transformer le superpétrolier Nestlé en une flottille d'unités flexibles, rapides et manœuvrables. Elles sont dirigées depuis un bateau amiral et ravitaillées par un navire logistique commun. Nous voulons évidemment bénéficier des avantages que nous procure la taille du Groupe, tout en évitant l'inefficacité provenant de la multiplication des tâches et les doublons qui en résultent inévitablement. Nous nous sommes ainsi dotés d'un outil qui nous permet de diriger stratégiquement la flottille, tout en laissant aux capitaines assez

de flexibilité et d'autonomie pour garantir le succès de leurs affaires. C'est cette approche qui nous permettra de maintenir la décentralisation là où elle est indispensable. Car nous restons acquis à notre conviction qu'il n'y a pas de consommateur global ! Pour réussir, il reste donc vital de s'adapter aux goûts et préférences locaux, voire régionaux; et Nestlé continuera à rester à l'écoute des consommateurs dans le monde entier. Par contre, en amont, dans tous les aspects que le consommateur ne perçoit pas, nous voulons bénéficier des économies d'échelle et saisir l'opportunité de faire bénéficier le Groupe des avantages que peuvent lui procurer son envergure et sa présence universelle. L'outil pour y parvenir est GLOBE, soit notre initiative dénommée Global Business Excellence. Il s'agit d'un programme majeur, consistant à adopter à travers tout le Groupe les procédures les plus efficaces, à actualiser et standardiser nos données et, finalement, à mettre en place un système informatique commun.

Ce processus de transformation stratégique et opérationnelle, qui a commencé il y a bien des années déjà, devrait être achevé dans les grandes lignes avant l'Assemblée générale d'avril 2008; le moment sera alors venu pour proposer au Conseil de confier la gestion opérationnelle du Groupe à un nouveau responsable.

Mesdames et Messieurs les actionnaires, tout organisme qui veut survivre doit en permanence s'adapter à son environnement. Nestlé ne fait pas exception à cette règle. Dans le domaine très important de la gouvernance d'entreprise, 2005 a vu un nombre de modifications importantes au sein du Conseil d'administration, avec l'élection de deux vice-présidents aux fonctions clairement définies. De même, la création de divers comités et une définition plus précise de leur fonctionnement ont fait leurs preuves. Nous avons d'ailleurs prévu d'élargir le rôle du Comité de rémunération, présidé par Monsieur Peter

Böckli, en lui confiant également la tâche d'identifier de futurs candidats pour le Conseil d'administration. Cette fonction était jusqu'alors assumée par le Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise. Le nouveau Comité de rémunération et de sélection sera en plus renforcé par la présence de Monsieur Daniel Borel.

C'est là une approche responsable et pragmatique qui s'applique également à la politique de rémunération des dirigeants du Groupe. Cette politique, qui a été approuvée par le Conseil d'administration, est définie par le Comité de rémunération, qui ne comprend que des personnalités non actives dans le Groupe et jouissant d'une indépendance totale. Il s'agit d'un système qui englobe des facteurs tels que valeur d'entreprise, objectifs de croissance et de profitabilité, réalisation d'objectifs personnels, importance du domaine d'activité pour l'entreprise et ainsi de suite. Le Conseil estime que ce système répond à des exigences telles que compétitivité, attractivité et fidélisation des dirigeants, tout en restant raisonnable et responsable. En bref, il consiste en une rémunération de base, combinée à un bonus annuel basé sur des objectifs très concrets, ainsi qu'en un plan de primes incitatives à long terme, aligné exactement sur la valeur des actions et donc les intérêts des actionnaires. Je vous rappelle également que ce système s'applique de façon identique – mais avec des pourcentages différents selon les échelons hiérarchiques – à tous les membres de la Conférence de Direction, aux Chefs des marchés ainsi qu'à la Direction générale et à l'Administrateur délégué. Enfin, Nestlé ne connaît pas de parachutes dorés et son système de retraites s'applique à tout le monde. Dans le cas de l'Administrateur délégué, il est nommé par le Conseil d'administration pour une durée d'une année sans autres conditions contractuelles.

Le Conseil est donc confiant que Nestlé répond en tous points à votre attente pour ce qui est de la gouvernance d'entreprise.

Il a également pris acte qu'un certain nombre d'investisseurs ont exprimé le désir de voir nos statuts mis à jour. Ce souhait est compréhensible et le Conseil le partage. Mais, Mesdames et Messieurs les actionnaires, cette décision appartient à l'Assemblée générale, c'est-à-dire à vous, et le Conseil se met à votre disposition pour faciliter la mise en place de cette révision.

Sans entrer déjà dans les détails de la proposition qui vous sera soumise dans quelques instants, laissez-moi brièvement décrire le contexte de la modernisation qui s'impose. Il est un fait que les circonstances ont changé, que l'environnement légal n'est plus le même et que la composition ainsi que la nationalité de l'actionariat ont produit des attentes différentes.

La situation est rendue compliquée par le fait que plus d'un tiers de nos actions n'ont pas de droit de vote, car de nombreux actionnaires ont choisi de ne pas enregistrer leurs actions. L'existence d'un tel nombre d'actions "dispo" rend en effet illusoire toute tentative de moderniser certains aspects de nos statuts par la voie normale, puisque nous ne sommes simplement plus en mesure de réunir deux tiers du capital-actions pour une assemblée générale, seuil requis par nos statuts pour entamer un tel exercice.

A vous donc, Mesdames et Messieurs les actionnaires, de surmonter cette difficulté en chargeant le Conseil de vous soumettre des statuts mis à jour et de clarifier la procédure applicable. Vous êtes les seuls à pouvoir le faire. Et je suis certain que vous partagez le point de vue du Conseil: il n'est pas très bon pour une société de se trouver dans une situation de blocage. Il est vrai que la solution que nous vous proposons pourrait faire l'objet d'une action en justice dont la durée n'est pas définissable. Ne rien entreprendre n'avancerait cependant pas les choses.

Mesdames et Messieurs les actionnaires, si l'environnement externe change à une vitesse toujours plus grande, votre Société doit au moins adopter le même rythme de changement. Mais elle doit simultanément faire preuve de continuité pour ce qui est des choses fondamentales. Cette continuité dans le changement me paraît parfaitement appropriée pour une Société qui célèbre cette année ses 140 ans d'existence et dont le succès s'affirme par la pérennité de son action et de ses principes. Les fondateurs de notre Société, Henri Nestlé et les frères Page, ont introduit le même mode de fonctionnement que nous appliquons actuellement, à savoir identifier les besoins nutritionnels des consommateurs et y apporter une solution basée sur les connaissances scientifiques et la technologie nécessaires, le tout étayé par des marques fortes. Certes, nous n'hésitons pas à nous adapter aux circonstances du marché dans nos méthodes, nos outils et nos produits. Toutefois, nous restons très prudents quant aux valeurs qui ont cours chez Nestlé et qui forment la base de notre culture d'entreprise. L'une de ces valeurs est certainement l'importance que nous accordons aux stratégies qui s'inspirent du long terme.

Je tire une légitime fierté de l'attitude qui nous a toujours fait dire que nos activités devaient non seulement vous être bénéfiques, Mesdames et Messieurs les actionnaires, mais qu'elles devaient également profiter à toutes celles et ceux qui partagent la vie du Groupe en tant que collaborateurs, fournisseurs et consommateurs, ou encore aux communautés publiques. Comment pourrions-nous nous engager à créer durablement de la valeur actionnariale pour vous, si nous ne prenions pas soin de générer simultanément chez toutes les personnes en contact avec Nestlé des sentiments tels que confiance, loyauté, respect et sympathie? Tous nos produits sont remplaçables et chaque jour de l'année, des consommateurs du monde entier doivent, en toute liberté, acheter environ un milliard de nos produits afin que nous puissions enregistrer un

chiffre d'affaires de 91 milliards de francs. Nous savons que notre première obligation est la rémunération du capital que vous mettez à notre disposition et nous le faisons d'autant plus volontiers sachant qu'une grande partie du capital de Nestlé est détenue par des fonds de pensions qui doivent garantir aux retraités actuels et futurs une rémunération appropriée. Mais nous savons tout aussi clairement que nous ne pourrions pas y parvenir si les autres groupes sociétaux ne bénéficient pas aussi de nos activités. La solution consiste donc à créer de la valeur pour nos actionnaires et simultanément à partager les effets bénéfiques de ce processus pour que tout un chacun y trouve son compte. C'est cette approche qui nous paraît le mieux servir notre conception de la responsabilité sociale de l'entreprise. Chez nous, ce concept n'est pas une série de critères imposés de l'extérieur, ni une action caritative aussi publique qu'occasionnelle. Nous préférons l'interpréter comme un élément de base de notre stratégie des affaires, qui déploie ses effets dans toutes les décisions et dans chaque action de l'Entreprise. Notre responsabilité s'exerce de manière permanente, parce que nous avons la conviction qu'agir de façon socialement responsable est la meilleure manière d'assurer le succès de l'entreprise à long terme. Notre intérêt pour les problèmes du monde en développement est manifeste depuis des décennies et la création, par exemple, de la "Fondation Nestlé pour l'étude des problèmes de l'alimentation dans le monde", il y a 40 ans, souligne très concrètement cet engagement traditionnel.

Je suis profondément convaincu que cette approche répond également à vos intérêts, Mesdames et Messieurs les actionnaires, et à votre propre conception. C'est avec plaisir que je vous invite dès lors à regarder un petit film sur une étude que nous avons réalisée avec les professeurs Michael Porter et Mark Kramer, de l'université de Harvard. Elle porte sur nos activités en Amérique latine et elle confirme que notre

approche de la responsabilité sociale génère effectivement des effets favorables pour de très larges couches de la population des pays latino-américains. Les deux professeurs ont trouvé chez Nestlé confirmation, dans la pratique, d'une théorie qu'ils ont développée et qui pourrait influencer de façon très significative la discussion sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous avons d'ailleurs encarté leur étude dans le rapport annuel 2005 et je vous en recommande la lecture.

J'ai eu l'occasion d'exprimer notre gratitude à nos collaborateurs pour l'excellent travail qu'ils ont fourni en 2005. Vous me permettez aussi de vous remercier, vous, Mesdames et Messieurs les actionnaires, de votre fidélité et du soutien que vous avez témoigné à Nestlé au cours de toutes ces années. Votre attachement et votre compréhension nous permettent de pratiquer une vraie politique du long terme, qui garantit le succès du Groupe dans les années à venir et la pérennité de notre Société. Merci donc, Mesdames et Messieurs, et regardons maintenant le film dont je vous ai parlé.