
144^e Assemblée
générale annuelle
de Nestlé S.A.
Lausanne,
le 14 avril 2011



Discours

Peter Brabeck-Letmathe

Président du Conseil d'administration

Paul Bulcke

Administrateur délégué

Discours de M. Peter Brabeck-Letmathe

Le texte prononcé fait foi.

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

2010 aura été, à bien des égards, une année extraordinaire pour notre Société.

- Votre Direction ainsi que plus de 280 000 collaborateurs dans le monde entier ont réalisé d'excellents résultats dans un environnement extérieur difficile.
- La Société a enregistré un bénéfice net historique de CHF 34,2 milliards, qui inclut la cession de la part restante d'Alcon.
- Avec une croissance organique des ventes de 6,2% et une nouvelle amélioration de 20 points de base de la marge EBIT à 14,8%, nous avons réalisé le «modèle Nestlé» pour la quinzième année consécutive.
- Nous avons annoncé la création du Nestlé Institute of Health Sciences et de Nestlé Health Science SA.
- Une augmentation de 15,6% du dividende à CHF 1.85 est proposée à cette Assemblée.

M. Paul Bulcke, notre Administrateur délégué, vous présentera les résultats de la Société plus en détail. Après son intervention, j'aborderai l'un des thèmes que, lors du dernier sondage réalisé auprès de nos actionnaires en 2009, vous avez choisi de traiter en priorité à l'Assemblée générale: le modèle de gouvernance de notre Société et, plus précisément, les rôles du Président et de l'Administrateur délégué ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil d'administration.

Mesdames et Messieurs, avant de passer la parole à Monsieur Bulcke, je souhaite féliciter notre Direction et nos 280 000 collaborateurs sans lesquels ces résultats n'auraient pas été possibles. Leur engagement, leur professionnalisme, leur dynamisme et leur créativité sont au cœur du succès de notre Société et je suis sûr que vous vous joignez à moi, chers actionnaires, quand j'exprime ma gratitude et mes remerciements à tous nos collaborateurs.

J'invite maintenant M. Paul Bulcke, à vous présenter plus en détail les résultats de l'exercice 2010.

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

Merci Paul.

Mesdames et Messieurs,

Dans le message que je vous ai adressé l'année dernière, j'avais mis en avant les relations que nous entretenons avec nos partenaires externes et vous avais expliqué comment, sur la base de la création de valeur partagée, Nestlé interagit sur plusieurs plans avec la société au sens large. Aujourd'hui, j'aimerais me concentrer sur le fonctionnement interne de notre entreprise. Comme je l'ai mentionné auparavant, vous avez, dans le sondage réalisé auprès de nos actionnaires, exprimé le souhait d'aborder, à l'occasion de l'Assemblée générale, le thème de la gouvernance d'entreprise, et plus précisément les rôles du Président et de l'Administrateur délégué. Je traiterai donc ce point aujourd'hui.

Il convient tout d'abord de noter que Nestlé est reconnue, par exemple par l'*IR Magazine* ou l'Université de Saint-Gall, comme un modèle à suivre dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. A cet égard, le *World Finance Magazine* nous a récemment remis un prix en reconnaissance des efforts entrepris par Nestlé pour établir toute une série de bonnes pratiques en la matière. Comme vous vous en souviendrez, vous avez approuvé en 2008 la révision complète des Statuts de la Société en vue de créer de la valeur durable à long terme. Cet objectif a été expressément ajouté dans les nouveaux Statuts. Nous sommes également l'une des premières sociétés à avoir soumis notre rapport de rémunération annuel au vote consultatif de nos actionnaires. L'instauration d'un dialogue continu avec nos actionnaires nous permet d'ailleurs de nous adapter à l'évolution du contexte en matière de gouvernance d'entreprise.

Toutes ces mesures nous aident à assurer que notre modèle de gouvernance reste valable et respecte les intérêts de nos actionnaires. Je tiens néanmoins à souligner qu'au-delà des bonnes pratiques de gouvernance, le bon fonctionnement d'une société telle que la nôtre dépend essentiellement des valeurs et du bon jugement de toutes les personnes qui travaillent dans l'entreprise ainsi que du degré de confiance que les actionnaires accordent au Conseil d'administration et, par son intermédiaire, à la Direction. Les valeurs et les principes, résumés dans les *Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé* et les *Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé*, ainsi que leur mise en œuvre dans le cadre de nos activités quotidiennes revêtent une importance encore plus grande que la conformité avec les dernières réglementations en matière de gouvernance d'entreprise.

Conformément à la législation suisse, le Conseil d'administration n'est pas qu'un conseil de surveillance tel qu'il existe en Allemagne et même partiellement aux Etats-Unis: c'est un organe de gouvernance actif, responsable de l'ultime direction et du contrôle, de la stratégie et de l'organisation de la Société. Hormis la stratégie globale à long terme, il porte un certain nombre de responsabilités inaliénables décrites en détail dans la législation suisse. Elles incluent la structure

de l'organisation financière, la planification de la relève, la nomination et la supervision des membres de la direction générale, la responsabilité finale en matière de conformité et de gestion des risques et, surtout, notre modèle de gouvernance d'entreprise et nos relations avec vous, nos actionnaires.

Le Président est à la tête du Conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités intransmissibles et inaliénables. Pour sa part, l'Administrateur délégué détient l'autorité exécutive suprême d'une société, sous réserve des pouvoirs et devoirs conférés au Conseil d'administration, à ses Comités et à son Président.

Dans le cas de Nestlé, le CEO, dans son rôle d'Administrateur délégué, partage les responsabilités du Conseil d'administration du fait qu'il en est également membre. Le Conseil d'administration a délibérément choisi ce modèle d'Administrateur délégué afin d'assurer un parfait alignement et d'éviter tout conflit entre le Président et l'Administrateur délégué. Sachez d'ailleurs que Paul et moi sommes totalement alignés.

Les rôles du Président et de l'Administrateur délégué, tous deux nommés pour un mandat d'un an après chaque Assemblée générale, sont ainsi définis par le Conseil d'administration et se complètent. En 2008, lorsque nous avons à nouveau séparé les responsabilités du Président et de l'Administrateur délégué, le Conseil d'administration a décidé de déléguer l'intégralité du pouvoir opérationnel de la Société à l'Administrateur délégué, à l'exception d'Alcon ainsi que de L'Oréal et de ses joint-ventures apparentées, dont la responsabilité était assumée par le Président. Cela s'expliquait par le fait que ces deux sociétés étaient considérées comme des investissements financiers et qu'elles rendaient compte de leurs activités à des Conseils d'administration distincts sans avoir aucun lien opérationnel avec Nestlé.

La cession d'Alcon illustre parfaitement la façon dont notre Conseil d'administration prend les décisions d'une telle importance.

L'acquisition d'Alcon en 1977 pour USD 280 millions constituait un pas décisif vers la diversification du Groupe dont l'avenir était alors envisagé sous la forme d'un conglomérat exerçant ses activités dans les domaines de l'alimentation et des boissons, des hôtels et des restaurants, du vin ainsi que des produits pharmaceutiques et d'hygiène. Ce n'est qu'au début des années 80 que, sous la direction de notre actuel Président d'honneur, Helmut Maucher, Nestlé a recentré ses activités en vue de devenir la première société mondiale d'alimentation et de boissons. Et nous y sommes parvenus.

Depuis le tout début, Alcon a été dirigée de manière distincte des activités principales de Nestlé. Pour cette raison, le CEO d'Alcon n'était pas membre de la Direction générale de Nestlé mais rapportait à l'un de ses membres sur une base ad personam. Afin de permettre à Alcon de se développer, Nestlé a tout d'abord financé ses projets de recherche et développement, puis a développé sa stratégie d'internationalisation jusqu'à hisser cette entreprise au rang de première société mondiale d'ophtalmologie.

Malgré la forte croissance de la société, la valorisation d'Alcon sur les marchés financiers était loin d'être satisfaisante. Il y a seulement dix ans, elle se montait à environ USD 3 milliards, chiffre largement inférieur à sa valeur réelle. C'est alors que votre Conseil d'administration a réfléchi sur la manière d'obtenir une valorisation plus juste de cette société et a décidé de séparer juridiquement Alcon de Nestlé par l'intermédiaire d'une introduction à la Bourse de New York, plaçant 25% sur le marché libre et conservant 75% comme un investissement financier. L'effet a été immédiat, Alcon a été revalorisée à plus de USD 10 milliards à l'époque, ce qui a entraîné une hausse du cours de l'action de Nestlé.

Au cours des années suivantes – votre Président était alors Vice-président du Conseil d'administration d'Alcon – il est apparu de plus en plus clairement que Nestlé n'était plus le partenaire de choix d'Alcon, car cette société n'avait plus besoin d'un soutien financier mais de synergies de recherche pharmaceutique. Par conséquent, nous avons identifié Novartis comme un nouveau partenaire pour Alcon et avons négocié une cession échelonnée qui s'est finalisée en 2010 avec un dernier versement d'environ CHF 30 milliards correspondant à la participation restante de 52% de Nestlé. La valeur totale de la vente d'Alcon a été de CHF 45 milliards pour les actionnaires de Nestlé. Par le biais de notre programme de rachat d'actions au cours des dernières années, nous avons restitué à vous les actionnaires un montant total de CHF 34 milliards, faisant de cette acquisition non opérationnelle l'un des exemples de création de valeur les plus attrayants de l'histoire économique.

Les deux dernières années, votre Conseil d'administration a discuté à maintes reprises l'orientation stratégique à long terme de Nestlé et la forme que la Société prendra au cours des 15 à 20 prochaines années.

En l'an 2000, j'ai présenté au Conseil d'administration un rapport sur la manière de créer une société axée sur le bien-être, un concept holistique qui permettrait à l'activité alimentation et boissons de paver la voie vers le domaine du bien-être et qui inclurait différents aspects des produits d'hygiène et des segments spécifiques du marché pharmaceutique.

Des discussions approfondies avec le Conseil d'administration et des spécialistes externes ont conduit à la conclusion que cette vision était alors trop ambitieuse et que Nestlé devait se concentrer sur la première phase du processus de transformation. Le Conseil d'administration a alors demandé à la Direction de remodeler Nestlé, la première société mondiale d'alimentation et de boissons, pour en faire le premier groupe mondial de nutrition, santé et bien-être.

Cette réorientation fondamentale a donné à Nestlé une nouvelle direction stratégique et a tracé la voie pour une croissance durable. Comme nous étions la première entreprise à relever publiquement ce défi, nous avons tout naturellement pris le leadership de ce nouveau marché, tous les autres concurrents nous emboîtant le pas.

La nutrition, la santé et le bien-être sont devenus les principaux moteurs de nos activités de rénovation et d'innovation mais également de nos acquisitions comme les aliments pour bébé Gerber et Novartis Medical Nutrition, parmi les plus marquantes.

Alors que votre Direction était pleinement occupée à réaliser année après année le modèle Nestlé, le Conseil d'administration consacrait une grande partie de son temps à l'identification de nouvelles opportunités de marché.

Avec Alcon, nous avons appris et prouvé que Nestlé était capable, grâce à un modèle de gouvernance d'entreprise éprouvé, de diriger avec succès une société distincte, une société à l'activité fortement axée sur la recherche et le développement, dépendant d'un réseau scientifique étendu et requérant des compétences commerciales et de marketing spécifiques, et qui était radicalement différente de celles d'une société de biens de grande consommation. Cette expérience institutionnelle revêt une importance toute particulière pour Nestlé, car elle nous a permis d'élargir notre horizon d'affaires.

Outre cet aspect d'ordre interne, un deuxième point d'ordre externe cette fois-ci mérite d'être souligné: l'environnement macroéconomique dans lequel nous vivons aujourd'hui.

A la base de la crise économique actuelle se trouve la situation d'endettement très élevé du secteur privé, et par-dessus tout, du secteur public. Les taux d'endettement public, qui se composent des dettes explicites et implicites des gouvernements aux quatre coins du monde, continueront d'augmenter au cours des prochaines années. Cependant, le fait que les taux d'endettement public, en particulier dans les pays industrialisés, se sont envolés ces dernières années, et que cette tendance ne manquera pas de s'accroître, a en partie occulté le fait que

ces mêmes pays sont confrontés à une progression encore plus forte des coûts liés au vieillissement de la population (retraites et soins de santé).

Si nous analysons les dépenses de santé, nous observons que les maladies chroniques constituent un problème sérieux de plus en plus important à résoudre. Selon un rapport de PricewaterhouseCoopers, 3% du PIB mondial sera perdu d'ici à 2015 en dépenses de santé liées aux maladies chroniques (par exemple, le diabète, les maladies cardiovasculaires et l'obésité). Aujourd'hui déjà, plus d'un milliard de personnes dans le monde souffre d'obésité, dont 300 millions d'obésité morbide, sa forme la plus grave. Les maladies chroniques sont responsables de 60% de tous les décès, avec une accélération prévue de 17% au cours des prochaines années.

Aux Etats-Unis, les dépenses de santé passeront de 15% à 29% du PIB, et les prévisions concernant les marchés émergents ne sont guère différentes. D'ici à 2015, les dépenses de santé devraient s'élever à USD 500 milliards en Chine, à USD 300 milliards en Russie et à USD 200 milliards en Inde.

Compte tenu de tous ces éléments, il devient évident que notre système de santé actuel, qui se concentre de manière générale sur le traitement des malades, n'est pas durable et qu'il doit être radicalement repensé. Nous croyons fermement que la prévention des maladies devra jouer un plus grand rôle. A cet égard, la nutrition clinique personnalisée constituera le premier pas et le plus efficace vers une stratégie active de prévention et de promotion du bien-être.

Lorsqu'il y a quelques années, nous avons positionné Nestlé comme un futur leader de l'industrie de la nutrition, de la santé et du bien-être, il s'agissait d'une décision commerciale claire. Le but en était de permettre à notre secteur «Good Food, Good Life» de devenir un acteur créatif et important dans ce domaine en améliorant constamment la qualité nutritionnelle de tous nos produits par notre processus d'innovation et de rénovation 60/40+. Toutefois, nous reconnaissons maintenant que les enjeux économiques de la santé combinés aux changements démographiques, aux progrès dans les sciences de la santé, à l'évolution des cadres réglementaires et à une compréhension de la santé nutritionnelle ouvrent d'importantes perspectives pour une nouvelle industrie située entre l'alimentaire et le pharmaceutique. La nutrition clinique personnalisée couvre tout le processus, de la prévention à la thérapie et, finalement, les produits nutritionnels modifiant l'évolution des maladies.

C'est la raison pour laquelle le Conseil d'administration de Nestlé s'est fixé comme vision de devenir le numéro un de ce nouveau territoire avec la création du «Nestlé Institute of Health Sciences» et de la société «Nestlé Health Science».

L'objectif global du «Nestlé Institute of Health Sciences» consiste à fournir la base scientifique pour la nutrition de santé personnalisée. Il développera une compréhension moléculaire des processus pathologiques permettant de renseigner et concevoir des plans et produits nutritionnels destinés à la prévention et à la promotion d'une vie en meilleure santé. Etant donné que nous collaborons déjà avec l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) sur certaines initiatives en matière de sciences de la vie, notamment par les chaires Nestlé «Métabolisme énergétique» et «Développement et plasticité du cerveau», et que l'EPFL accueille aujourd'hui l'une des facultés des sciences de la vie les plus prestigieuses du monde, nous avons estimé approprié d'établir notre nouveau centre de recherche au cœur de l'EPFL, facilitant ainsi une collaboration plus poussée entre les deux institutions.

En revanche, la société Nestlé Health Science exploitera sa plateforme initiale, l'activité Nestlé HealthCare Nutrition existante qui génère un chiffre d'affaires de CHF 1,7 milliard, et mettra au point de nouvelles solutions de nutrition clinique, principalement pour les maladies chroniques qui sévissent dans le monde entier comme le diabète, la maladie d'Alzheimer, l'obésité et l'artériosclérose. Elle cherchera activement de nouvelles opportunités par le biais d'acquisitions, d'obtention de licences et d'intégration de start-ups, y compris celles qui ont bénéficié de nos fonds de capital-risque.

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

J'espère que ces explications vous ont éclairés sur la question que vous aviez posée dans le sondage auprès de nos actionnaires sur la manière dont votre Conseil d'administration travaille et que vous comprenez mieux les rôles et les responsabilités du Président et de l'Administrateur délégué.

Comme je le répète souvent, je suis un fervent défenseur de la séparation des rôles de Président et d'Administrateur délégué. Je pense toutefois qu'il est indispensable pour cela de réunir quatre conditions.

1. Le Président doit comprendre l'activité et les marchés dans lesquels la Société opère
2. Le Président doit pouvoir présenter la Société de manière crédible au monde extérieur sur la base de son expérience
3. Le Président doit pouvoir exercer ses fonctions pendant une période de cinq à dix ans.

Et peut-être, le plus important :

4. la relation personnelle entre le Président et l'Administrateur délégué doit être basée sur le respect mutuel et une compréhension commune de leurs rôles respectifs et complémentaires. En d'autres termes, une chimie positive et constructive doit s'opérer.

Votre Conseil d'administration confirme que ces conditions sont actuellement réunies chez Nestlé. Le CEO, en qualité d'Administrateur délégué et donc de membre du Conseil d'administration, fait le parfait lien entre l'orientation stratégique à long terme du Conseil d'administration et la gestion opérationnelle quotidienne de la Société. La solidité de nos résultats témoigne du bien-fondé de ce modèle.

Mesdames et Messieurs,

Le droit des sociétés anonymes en vigueur en Suisse a rendu ce succès possible grâce à sa flexibilité et à une répartition judicieuse des rôles entre le Conseil d'administration et les actionnaires. Il constitue incontestablement l'une des principales raisons pour lesquelles la Suisse accueille autant de sociétés multinationales par rapport au nombre de ses habitants. Si la Suisse abandonnait son droit libéral des sociétés anonymes, elle renoncerait inutilement à cet avantage de taille dans la compétition internationale et renoncerait à l'un des meilleurs droits des sociétés anonymes au monde pour un ordre juridique qui prévoit des solutions singulières au niveau international et menace la bonne conduite de l'entreprise. Deux exemples à ce sujet:

Une bonne conduite d'entreprise requiert que le Conseil d'administration désigne, engage et surveille les membres de la Direction. Si cette compétence était restreinte, les entreprises suisses ne pourraient plus embaucher des cadres sans devoir leur annoncer que le salaire de la Direction doit encore être approuvé par la prochaine Assemblée générale. Et personne ne sait ce qu'il adviendrait si l'Assemblée générale n'approuvait pas la rémunération de la Direction. C'est précisément pour cette raison que le vote consultatif a remporté trois quarts des voix lors d'un vote que nous avons réalisé récemment parmi 1500 des principaux investisseurs institutionnels internationaux. Ceux-ci nous disent clairement qu'ils veulent certes être consultés, mais ne souhaitent ou ne peuvent pas être impliqués dans la conduite de l'entreprise. Seul le vote consultatif permet d'atteindre cet équilibre important entre participation et responsabilité et d'éviter de plonger une entreprise dans le chaos en cas de décision négative.

Le deuxième exemple concerne la menace de criminalisation de l'économie. Aucune entreprise raisonnable n'établirait son siège ou sa nouvelle filiale dans un pays où le Conseil d'administration et la Direction sont en permanence expo-

sés au risque de procédure pénale. Ses concurrents disposeraient en effet d'un moyen de pression extraordinaire pour imposer leurs exigences par la menace ou le dépôt effectif de plaintes. Imaginez l'effet que cela ferait s'il était constamment question dans les médias internationaux de «poursuites pénales» à l'encontre d'entreprises en Suisse. Cela mettrait certainement un terme au flux d'entreprises étrangères qui viennent s'installer en Suisse ces derniers temps.

Mesdames et Messieurs,

Les récentes décisions stratégiques que je viens de décrire, exécutées avec rigueur et discipline par votre Direction ont fermement tracé le chemin de votre Société, dont l'ambition et la volonté sont d'être le leader mondial en matière de nutrition, de santé et de bien-être. La création de Nestlé Health Science et du Nestlé Institute of Health Sciences a ouvert les portes à de nouveaux développements dans une industrie encore à définir mais avec un potentiel certain. Plus loin, mais déjà dans la réflexion de votre Conseil d'administration, se pose la question très importante et complexe de l'avenir de notre participation dans L'Oréal, pour laquelle des décisions sont à prendre en 2014.

Nestlé a un grand avenir devant elle et je vous encourage à y participer en tant qu'actionnaires. En mon propre nom et en celui du Conseil d'administration, je vous remercie pour la confiance et l'attachement que vous témoignez à notre Société.

Je vous remercie de votre attention.

Discours de M. Paul Bulcke

Le texte prononcé fait foi.

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

J'ai le plaisir aujourd'hui de vous présenter nos résultats pour l'exercice 2010 et de vous exposer en quelques mots notre stratégie d'affaires.

Mesdames et Messieurs, l'année 2010 aura apporté son nouveau lot de défis, montrant une fois encore la complexité du monde dans lequel nous vivons, un monde à deux vitesses. D'une part, nous avons les pays développés, où la demande des consommateurs est morose et où les gouvernements sont confrontés à une faible croissance du PIB et à des taux élevés d'endettement public. D'autre part, nous observons une reprise rapide dans les marchés émergents, démontrant que de nombreuses économies en Asie, en Afrique et en Amérique latine sont plus solides et moins dépendantes des pays développés que nous pouvions le penser. Ils se développent, et se développent selon leurs propres conditions, avec les priorités qui sont les leurs, ce qui constitue un phénomène nouveau.

En outre, d'autres facteurs, comme les troubles politiques, les désastres naturels et leurs conséquences, ainsi que la pression sur les prix des matières premières doivent être pris en compte. Voilà quelques exemples parmi d'autres qui illustrent les turbulences et les défis du monde actuel.

C'est dans cet environnement que votre Société a enregistré de très bons résultats. Le Groupe a dégagé un chiffre d'affaires total d'environ CHF 110 milliards, réalisé une croissance organique de 6,2% et amélioré sa marge EBIT de 20 points de base. La Société a enregistré un bénéfice net record extraordinaire de CHF 34,2 milliards, incluant la cession d'Alcon pour CHF 24,5 milliards. Le bénéfice par action récurrent a augmenté de 7,4% à CHF 3.32, soit une hausse de 10,3% à taux de change constants. Le cash-flow d'exploitation quant à lui s'est établi à CHF 13,6 milliards; légèrement en baisse par rapport à 2009, principalement en raison de la normalisation du fonds de roulement après sa réduction significative en 2009. Enfin, le rendement du capital investi a gagné 100 points de base, goodwill non compris.

Mesdames et Messieurs, nous avons cette année encore réalisé une forte performance à la fois de la croissance organique et des marges, surpassant le marché dans une période difficile. Nous avons enregistré de la croissance dans toutes les catégories et toutes les régions, avec des gains de parts de marché partout dans

le monde. Au cours de l'année 2010, nous avons augmenté les investissements dans nos marques, nos opérations, nos projets de R&D et nos collaborateurs. Nous avons continué d'améliorer l'efficacité et l'efficacités dans les pays développés et sur les marchés émergents, tout en accélérant l'innovation, servant bien plus d'un milliard de consommateurs par jour à travers le monde.

Le maintien de l'orientation stratégique de notre Société, telle que décrite dans «la feuille de route Nestlé», nous a permis d'obtenir ces solides résultats. Cette feuille de route est plus que jamais d'actualité. Et c'est parce que tous les collaborateurs la suivent que nous sommes parvenus à créer une force puissante et unifiée derrière notre vision et notre stratégie, qui se traduit ensuite par des actions efficaces et cohérentes.

Notre feuille de route stipule clairement et directement ce que Nestlé veut être: la société leader de nutrition, santé et bien-être et en tant que telle, nous améliorons la qualité de vie des consommateurs, en leur proposant des aliments et boissons plus sains et plus savoureux pour toutes les étapes de la vie et tous les moments de la journée, tout en les aidant à prendre soin d'eux et de leur famille. C'est l'essence même de notre promesse «Good Food, Good Life», qui met la nutrition au cœur de toutes nos activités. Chacune de nos catégories de produits met en œuvre une stratégie spécifique pour asseoir sa position de leader en matière de nutrition. Nous avons pour cela introduit des initiatives, comme 60/40+, qui intègre les arguments nutritionnels dans notre portefeuille d'alimentation et de boissons, tout en conservant ou optimisant les préférences de goût par rapport aux produits de nos concurrents.

Notre feuille de route précise les avantages concurrentiels que nous voulons exploiter. Ces avantages, à savoir notre gamme de produits et de marques, notre présence géographique, nos capacités de R&D et, bien entendu, nos collaborateurs, revêtent une importance toute particulière en ces temps difficiles.

Notre feuille de route décrit également les axes de notre stratégie de croissance, que nous appelons nos moteurs de croissance. En 2010, nous avons continué d'investir pour les exploiter encore davantage: nous avons renforcé la distribution des produits à positionnement populaire (PPP) et avons déployé des produits haut de gamme dans les pays émergents et développés. Nous avons maintenu l'accent sur la valeur nutritionnelle ajoutée de nos produits et étendu notre présence sur le marché de la restauration hors-foyer.

Enfin, notre feuille de route stipule l'organisation que nous avons choisie pour être efficaces et efficients, ce que sont nos piliers opérationnels. Ainsi, nous avons accéléré l'innovation en 2010, ce qui a fortement contribué aux résultats de l'exercice, et avons augmenté notre communication et nos investissements de mar-

keting consommateur. Nous avons poursuivi nos efforts en matière d'excellence opérationnelle, «de la fourche à la fourchette», et avons dépassé notre objectif d'économies de CHF 1,5 milliard. Nous avons amélioré nos positions de leader, gagnant d'importantes parts de marché dans la majorité des pays et des segments, tout en renforçant la distribution.

L'alignement total des 280 000 collaborateurs sur cette feuille de route nous a permis de réaliser ces solides résultats 2010 et de poser les fondations pour une bonne performance en 2011.

Permettez-moi maintenant de vous présenter quelques-uns de nos principaux résultats de l'année passée, région par région.

En Amérique du Nord, nous avons enregistré une bonne performance, entre autres de la confiserie, du café et des produits pour animaux de compagnie, liée à notre volonté d'innovation constante. Les plats préparés surgelés, en particulier *Lean Cuisine*, ont continué de souffrir de la faible demande des consommateurs dans la catégorie.

Aux Etats-Unis, les activités liées aux groupes de consommateurs spécifiques ont rencontré également beaucoup de succès, avec notamment *Nescafé Clásico* et des marques de crèmes glacées ciblant la communauté hispanique.

En Amérique latine, nous avons atteint une croissance à deux chiffres, le Brésil réalisant une forte progression pour la deuxième année consécutive.

En Europe, malgré une année marquée par la faible demande des consommateurs, nous avons enregistré de bons résultats dans la majorité des marchés, en améliorant nos positions dans tous les grands pays de la Zone et dans toutes les catégories majeures.

Notre succès s'appuie en grande partie sur l'innovation, démontrant qu'il est toujours possible de générer de la croissance dans des zones géographiques difficiles et des catégories de produits où la concurrence est vive. *Nescafé Dolce Gusto*, le système de café à la croissance la plus rapide en Europe, en est un bon exemple avec deux millions de machines vendues en 2010 et un chiffre d'affaires de CHF 450 millions. *Nescafé Dolce Gusto* poursuit son déploiement en Europe et dans le monde.

Le café *Nescafé Green Blend* a été une autre réussite, à l'instar des assaisonnements *Maggi Poulet Tendre & Juteux*.

En France et en Suisse, nous avons lancé une solution innovante très prometteuse, le nouveau système *Special.T by Nestlé*. Cette innovation qui combine une technologie exclusive avec une sélection des meilleurs thés du monde sera également lancée dans d'autres pays.

Dirigeons-nous maintenant vers la Zone Asie, Océanie et Afrique où nos résultats pour 2010 sont très solides. Nous avons en effet affiché une progression à deux chiffres dans les marchés en développement de cette région. Et c'est important, car nous entendons augmenter de manière significative la contribution des marchés émergents au chiffre d'affaires de notre Groupe.

Dans de nombreux pays de cette Zone, nous constatons tous les effets bénéfiques de nos avantages concurrentiels: notre présence de longue date qui nous donne des connaissances approfondies du marché et des consommateurs locaux; notre portefeuille de marques et de produits auxquels les consommateurs locaux se sont fortement attachés avec les années; nos collaborateurs qui connaissent et comprennent parfaitement les pays, les consommateurs et leurs habitudes; et notre R&D qui contribue au développement de produits adaptés aux préférences gustatives et aux besoins nutritionnels des consommateurs locaux.

Notre stratégie dans cette Zone repose pour une part importante sur les produits à positionnement populaire, notre concept PPP bien connu.

Afin de construire les plateformes pour la croissance future, nous avons sensiblement augmenté nos investissements dans la Zone AOA et renforçons notre distribution, dans l'objectif d'approvisionner un million de commerces de détail supplémentaires d'ici fin 2012. Toutes ces mesures nous permettront de garder une longueur d'avance dans les années à venir.

Voilà, Mesdames et Messieurs, j'arrive à la fin de ma rétrospective de 2010. J'espère que vous serez d'accord avec moi pour dire que cette année a été réussie pour votre Société.

En considérant les défis de 2011 et au-delà, je peux vous dire que votre Société est bien positionnée et a mis en place les mécanismes adéquats pour faire face aux défis et aux exigences que nous réserve l'avenir, qu'ils soient politiques, économiques ou sociaux. Votre Société disposera d'un excellent potentiel de croissance aussi longtemps que nous continuerons à tirer pleinement profit des nombreuses opportunités nouvelles et variées qui se présentent à nous, tant sur les marchés émergents que sur les marchés développés. Pour y parvenir, nous devons rester proches des besoins existants et changeants de nos consommateurs, et développer de nouvelles idées ainsi que de nouveaux produits et canaux de croissance, avec créativité et originalité.

Cette année, les matières premières constituent l'un des principaux défis, étant donné le contexte actuel de forte volatilité apparue au second semestre l'année dernière et qui, selon nous, ne disparaîtra pas prochainement.

Nous sommes conscients que l'adaptation des prix ne peut être que la dernière réponse possible à la volatilité des prix des matières premières. C'est pourquoi nous adoptons une approche complète et différenciée. Premièrement, avec notre stratégie de gestion de l'approvisionnement: en tant qu'entreprise, il est essentiel de percevoir la tendance sous-jacente à long terme en matière de prix et de la gérer. Dans le même temps, nous devons continuer à investir dans des initiatives à plus long terme comme nos districts de lait ou par exemple le *Cocoa Plan*, lancé en 2009, et le *Nescafé Plan*, lancé l'année dernière. Au travers d'une collaboration directe avec les producteurs, ces plans permettront d'augmenter les rendements des cultures, la durabilité environnementale et les revenus des producteurs de cacao et de café, garantissant ainsi l'approvisionnement en matières premières de haute qualité à long terme. Deuxième axe de notre approche, l'innovation et la rénovation de nos produits, qui permettent de les moderniser et de créer de la valeur. Enfin, troisième et dernier aspect: la réduction des coûts à l'aide de programmes d'efficacité supplémentaires mis en œuvre dans toute la Société, et l'extension de notre initiative *Nestlé Continuous Excellence* au-delà des activités opérationnelles dans toute l'organisation.

Des initiatives comme *Nestlé Continuous Excellence* ont aussi un impact positif sur l'environnement. Entre 2000 et 2010 par exemple, alors que nous avons augmenté notre production de 73%, nous avons réduit par tonne de produits manufacturés notre consommation d'eau de 61%, notre consommation d'énergie de 44% et nos émissions de gaz à effet de serre de 51%. Sans compromettre la qualité des produits, les économies réalisées au niveau des emballages ont dépassé 517 000 tonnes entre 1991 et 2010, ce qui représente des économies de CHF 870 millions à l'échelle mondiale.

Chers actionnaires, alors que nos affaires d'alimentation et de boissons que nous appelons nos activités Good Food, Good Life ont généré un chiffre d'affaires de plus de CHF 100 milliards en 2010, nous avons franchi l'année dernière une étape importante pour étendre et renforcer nos ambitions en matière de nutrition et santé. En effet, nous avons ciblé une nouvelle opportunité dans le domaine des sciences de la santé, compte tenu des changements démographiques, des coûts de la santé en augmentation, et une meilleure compréhension scientifique de l'impact de la nutrition sur la santé. Ce nouveau domaine obéit à des dynamiques assez différentes de nos activités Alimentation et Boissons classiques, ce qui explique la création de la société Nestlé Health Science, ainsi que d'une infrastructure scientifique de recherche et développement, le Nestlé Institute of Health Sciences. Nous sommes convaincus que Nestlé possède un ensemble unique de

savoir-faire et de compétences pour jouer, dans un futur non lointain, un rôle de pionnier dans cette nouvelle opportunité prometteuse.

Mesdames et Messieurs, je peux vous dire avec confiance que nous débutons 2011 avec une dynamique continue, bien placés pour faire face aux défis et poursuivre notre croissance avec amélioration des marges. Tout ceci dans l'esprit de Création de valeur partagée qui est notre manière de conduire nos affaires. Nous sommes en effet convaincus que les entreprises ne sont durables et prospères sur le long terme que si elles créent de la valeur pour leurs actionnaires et pour les communautés dans lesquelles elles sont présentes.

Je conclurai mon message en rendant hommage à nos 280 000 collaborateurs. C'est grâce à leur talent, leur engagement, leur dévouement et leur énergie que votre Société connaît un succès continu. Ce succès repose sur le fait que chacun d'entre nous partage et vise un objectif commun: continuer de faire de Nestlé la première entreprise mondiale de nutrition, santé et bien-être, qui inspire à tous ses partenaires la plus grande confiance.

C'est sur ces mots, Mesdames et Messieurs, que je rends la parole à notre Président. Je vous remercie de votre attention.

Peter



Nestlé

© 2011, Nestlé S.A., Vevey (Suisse)

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