

145<sup>e</sup> Assemblée  
générale annuelle  
de Nestlé S.A.  
Lausanne,  
le 19 avril 2012

---



## 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,

Une fois de plus, j'ai le plaisir d'annoncer que votre Société a connu une année couronnée de succès, en réalisant de très bons résultats. Avec une croissance organique de 7,5% et une amélioration de notre marge de 60 points de base, nous avons réalisé le modèle Nestlé pour la seizième année consécutive. Grâce à cette forte performance au niveau du chiffre d'affaires et du bénéfice, nous sommes en mesure de vous proposer un dividende en hausse, à hauteur de CHF 1.95 par action. En même temps, nous avons continué à investir pour garantir la croissance de votre Société à l'avenir. Plus particulièrement, 2011 a vu le début des activités de Nestlé Health Science et du Nestlé Institute of Health Sciences, ainsi que la création de nouveaux partenariats importants en Chine.

M. Paul Bulcke, notre Administrateur délégué, présentera de façon détaillée les résultats opérationnels. Je tiens seulement à souligner ici la performance solide et constante de la Société au fil du temps. Année après année, nous avons réussi à «ajouter» par une croissance interne, c'est-à-dire grâce à nos propres efforts, l'équivalent d'une nouvelle société valant plusieurs milliards de francs suisses. Cette croissance ne s'est jamais interrompue, malgré un contexte externe très difficile. Depuis le début de 2006, Nestlé a créé CHF 85 milliards de valeur actionnariale additionnelle.

Récemment, toute une série d'événements, de développements et de crises économiques, sociales et politiques inattendues voire spectaculaires, se sont produits. Pourtant, Paul Bulcke et son équipe de direction compétente ont gardé le cap et ont su diriger Nestlé d'une main ferme à travers toutes les turbulences, tout en exploitant les nouvelles possibilités qui se présentent toujours, quelles que soient les circonstances. En fin de compte, ce sont la motivation, le professionnalisme, la créativité mais aussi l'alignement global ainsi que le travail de toutes nos collaboratrices et collaborateurs – soit aujourd'hui 328 000 personnes – qui ont rendu ces résultats possibles. Au terme d'une nouvelle année pleine de succès, je tiens à adresser à chacune et à chacun d'entre eux mes sincères remerciements pour le travail accompli, et je sais que je m'exprime aussi en votre nom.

J'invite maintenant M. Paul Bulcke à présenter les résultats de 2011.

*Présentation de M. Paul Bulcke, Administrateur délégué (voir page 9).*

Merci Paul.

Mesdames et Messieurs,

L'an dernier, j'ai consacré une bonne partie de mon discours au thème de la gouvernance d'entreprise et des rôles et responsabilités respectifs des différentes instances. Comme je l'avais déjà souligné à l'époque, le Conseil d'administration est l'organe de direction suprême et possède certaines responsabilités inaliénables, notamment des fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, les décisions en matière d'organisation, de contrôle financier et de planification, la nomination et la supervision du Président, de l'Administrateur délégué et des membres de la Direction, l'approbation de notre stratégie à long terme et l'examen de la gouvernance, de la conformité et de l'évaluation annuelle des risques.

Cette année, je souhaite vous présenter plus en détails les principales activités de votre Conseil en 2011 et comment celui-ci a rempli sa tâche.

Chaque année, nous procédons à une autoévaluation du Conseil d'administration et de l'ensemble de ses Comités et établissons un plan de travail pour l'année suivante. Nous évaluons en particulier la performance de l'Administrateur délégué et de la Direction et fixons leur rémunération. Nous évaluons la planification de la relève et avons procédé à quatre nominations importantes à la Direction du Groupe.

Dans ce contexte, le Conseil a aussi examiné notre politique d'égalité des sexes et les plans spécifiques que la Direction a mis en place dans le cadre de notre programme en la matière, pour constituer une base de femmes qui pourront gravir les échelons de notre organisation.

Au chapitre de la planification financière, le Conseil d'administration a commencé l'année 2011 en examinant l'utilisation du produit de la vente d'Alcon et notre transition vers un nouveau principe de reconnaissance des revenus. Nous avons aussi eu des discussions spécifiques au sujet de nos matières premières, étant donné la pression accrue sur celles-ci. Le Conseil a aussi examiné nos investissements en immobilisations corporelles et mené une analyse approfondie de notre situation financière.

Chaque année, nous consacrons beaucoup de temps aux discussions stratégiques. L'an dernier, nous nous sommes penchés sur la question de l'obésité, tout particulièrement chez les enfants.

Notre stratégie dans les marchés émergents a été illustrée par deux partenariats importants en Chine, Yinlu et Hsu Fu Chi. Paul Bulcke vient d'en parler. Le Conseil d'administration a aussi effectué sa visite annuelle dans un marché émergent, le Brésil, marché leader de notre stratégie PPP. Ces visites permettent au Conseil

de voir la mise en œuvre de notre stratégie sur le terrain, d'observer la direction locale et de rencontrer d'importantes personnalités comme, en cette occasion, le Président Lula et le Président Cardoso.

La plus importante évolution de notre cap stratégique concerne la nouvelle orientation vers des activités dans le domaine des sciences de la santé. 2011 a été une année déterminante pour Nestlé Health Science, qui a mis en place sa structure opérationnelle et défini sa stratégie appuyant notre vision à long terme: devenir le leader de la nutrition personnalisée visant à prévenir et traiter des maladies chroniques. Nestlé Health Science a fait plusieurs acquisitions en 2011, dont Prometheus, une société américaine active dans le domaine du diagnostic médical et de produits thérapeutiques. Cette acquisition nous permettra de développer des solutions de santé personnalisées, basées sur le diagnostic, la pharmacie et la nutrition. En parallèle, nous avons créé le Nestlé Institute of Health Sciences sur le campus de l'EPFL; cet institut a commencé à nous fournir les bases scientifiques pour notre nouveau secteur d'activité.

L'an dernier, plusieurs aspects de notre cadre de gouvernance, de gestion des risques et de conformité ont été régulièrement examinés et ont notamment inclus le renforcement d'un programme mondial anti-corruption et un système interne d'avertissement de dysfonctionnement en matière d'intégrité, par lequel nos collaborateurs peuvent signaler des problèmes de conformité de manière confidentielle, voire anonyme. Suite à la crise financière, nous avons effectué un examen approfondi de nos régimes de retraite et de notre stratégie de financement, et nous avons porté une attention particulière à notre gestion des risques financiers. L'examen annuel des risques par le Conseil d'administration s'est basé sur plus de 70 évaluations effectuées au niveau du Groupe et dans différents marchés.

Chaque année en novembre, nous évaluons notre stratégie globale en fonction du contexte macroéconomique. Cela nous a aussi conduits à examiner le modèle financier de Nestlé. Comme je l'ai mentionné, nous avons réalisé ce modèle pour la 16e année consécutive en 2011. Je suis heureux de constater que ce modèle a fait ses preuves et s'est avéré durable.

Voilà un bref compte-rendu du travail de votre Conseil d'administration l'an passé.

Mesdames et Messieurs,

2011 aura aussi été une année charnière pour nos activités dans le domaine de l'eau. En effet, l'eau est le facteur le plus important pour la poursuite de nos activités à long terme. Elle est nécessaire tout au long de la chaîne de valeur, depuis la culture des matières premières agricoles, en passant par la fabrication de nos produits, jusqu'à leur préparation par les consommateurs.

En septembre dernier, Nestlé a reçu la plus haute distinction internationale pour l'innovation et le leadership dans la gestion durable de l'eau, le prestigieux Stockholm Industry Water Award.

Malheureusement, l'importance de la sécurité globale de l'eau n'est toujours pas suffisamment connue ou reconnue, comme le démontre le débat souvent idéologique sur l'eau en bouteille. Quel est le vrai problème?

Pour nourrir les 10 milliards d'habitants qui peupleront à l'avenir la planète, il faudra presque doubler la production alimentaire. Or, l'eau, notre ressource naturelle la plus précieuse, constitue le facteur le plus contraignant car elle est déjà surexploitée aujourd'hui. Si l'ensemble des acteurs ne s'attaquent pas à ce problème urgent avec détermination, la crise actuelle de l'eau sera aggravée à l'avenir par une crise alimentaire mondiale.

Aujourd'hui, 70% des captages d'eau douce à l'échelle mondiale sont utilisés pour l'agriculture, surtout pour l'irrigation. Pour le reste, 20% des prélèvements sont utilisés par l'industrie et 10% par les ménages, notamment pour l'eau potable, les douches, le nettoyage des voitures ou encore pour remplir les piscines.

1,5% des prélèvements d'eau totaux sont nécessaires pour assurer ce qui, à juste titre, est considéré comme un droit humain: 5 litres d'eau pour l'hydratation et 25 litres par jour et par personne pour une hygiène minimum. Les gouvernements ont l'obligation morale de veiller à ce que ce droit soit accessible à toute la population. Selon un récent rapport des Nations Unies, des progrès ont été accomplis au cours des dernières années, mais il n'en demeure pas moins qu'entre 800 millions et 1 milliard de personnes ne bénéficient toujours pas de source d'eau sûre.

Le secteur le plus gourmand en eau est l'agriculture, avec 70% des captages d'eau et plus de 90% de la consommation totale d'eau! Au rythme actuel de surexploitation de l'eau, les récoltes connaîtront une baisse dramatique, qui représentera en 2030 l'équivalent des récoltes de céréales des Etats-Unis et de l'Inde réunis. Qui plus est, nombre d'Etats à travers le monde ont adopté des politiques d'énergie renouvelable qui soutiennent fortement l'utilisation des récoltes comme biocarburants.

Rendez-vous compte: il faut jusqu'à 4600 litres d'eau pour produire un litre de bioéthanol et jusqu'à 9100 litres d'eau pour produire un litre de biodiesel, le biocarburant préféré des Européens. Si l'eau utilisée pour la production des biocombustibles avait une valeur quelconque – ne serait-ce qu'un centime le litre – nous ne trouverions aucune justification commerciale à une telle aberration. Or, cette politique de l'énergie, qui impose des biocombustibles fortement subventionnés, est la principale cause des énormes augmentations des prix des matières pre-

nières agricoles ces trois dernières années, qui ont repoussé des centaines de millions de personnes dans une pauvreté extrême.

Mesdames et Messieurs, la nourriture doit servir à alimenter la population, non pas les automobiles. La nourriture est le moteur de la vie, et non pas le moteur des machines. C'est pourquoi notre revendication politique est ferme: «Pas de nourriture pour du carburant.»

Si les gouvernements assumaient leurs responsabilités de sorte que le droit à 1,5% d'eau douce et saine pour chaque personne de la planète soit respecté, nous pourrions parler avec moins d'émotion de ce que nous devons faire avec les 98,5% d'eau utilisés de façon inefficace et en partie irresponsable par les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et les ménages!

La valeur est ce que l'on obtient, le prix est ce que l'on paie. L'eau a une valeur considérable, mais parce qu'elle est fournie gratuitement ou fortement subventionnée, on la gaspille de façon honteuse. L'eau doit être traitée de manière plus respectueuse pour refléter sa vraie valeur, et avoir un juste prix, comme toute autre matière première précieuse!

La «privatisation» de l'eau constitue une autre question faisant l'objet de débats houleux. Tout d'abord, l'eau en soi, c'est-à-dire la pluie, les rivières ou les nappes phréatiques, ne peut être privatisée. Par contre, ce qui peut être privatisé, c'est le service qui consiste à acheminer l'eau vers les utilisateurs, au moyen de conduites ou de bouteilles, ou l'utilisation d'une partie de l'eau disponible.

Aujourd'hui, plus de 97% de toute l'eau fournie aux ménages sont acheminés par les services publics et moins de 3% par des entreprises privées. Malheureusement, les statistiques montrent que, quelle que soit l'entité responsable, la prestation du service est catastrophique. En effet, les pertes d'eau peuvent atteindre 35% dans les pays européens et 70% dans les pays émergents, en raison de l'insuffisance des investissements dans les infrastructures nécessaires. En France seulement, la perte annuelle s'élève à 1,5 milliard de mètres cubes, ce qui correspond à trois siècles de consommation nationale d'eau en bouteille (laquelle est de 5,2 millions de mètres cubes par an).

Mesdames et Messieurs,

Quelle est la contribution de Nestlé à la résolution du problème de l'eau?

Premièrement, nous commençons en interne, en améliorant constamment l'efficacité de l'utilisation de l'eau dans nos activités, depuis l'agriculteur jusqu'au consommateur. Nous utilisons environ 0,005% de l'eau douce au monde, et nous

avons calculé que pour chaque dollar de chiffre d'affaires, nous utilisons 4,5 litres d'eau il y a dix ans contre 1,5 litre en 2011. Vous trouverez de plus amples renseignements à ce sujet dans le rapport sur l'eau, qui fait partie du Rapport annuel et dont je vous recommande fortement la lecture.

Nous sommes d'ailleurs la première entreprise du secteur alimentation et boissons à avoir obtenu la meilleure qualification (A+) de la Global Reporting Initiative, une organisation reconnue sur le plan international, pour notre rapport 2011 sur la Création de valeur partagée.

Nous allons poursuivre sans relâche nos efforts pour constamment améliorer l'efficacité de la gestion de l'eau. Ces efforts s'inscrivent dans le cadre d'une politique générale visant à exploiter au mieux les ressources. Au cours des 10 dernières années, ces efforts ont déjà permis de réduire notre consommation énergétique de plus de 40% et de diviser par deux les émissions de gaz à effet de serre par tonne de produits fabriqués.

La quantité d'eau totale que Nestlé utilise dans la production d'eau embouteillée ne représente que 0,0009% des prélèvements mondiaux en eau. Ce chiffre illustre les proportions réelles, mais même 0,0009% est un chiffre excessif pour ceux qui, pour quelque raison que ce soit, estiment que l'eau embouteillée constitue un mal en soi. A ces personnes, j'aimerais rappeler deux choses: Tout d'abord, l'eau embouteillée n'est pas en concurrence avec l'eau du robinet, mais avec les autres boissons en bouteille, y compris les boissons gazeuses, qui contiennent pour la plupart du sucre et des colorants, et dont la production nécessite plusieurs fois la quantité d'eau utilisée dans l'eau embouteillée. Ensuite, j'invite ceux qui craignent que nous épuisions les ressources en eau en l'embouteillant à visiter l'une de nos sources, par exemple Henniez à 35 km au nord-est d'ici, ou encore Vittel en France. Ils verront comment nous travaillons avec les communes et les agriculteurs locaux pour rendre l'agriculture plus écologique et pour améliorer la qualité de la nappe phréatique de toute la région. En effet, il est dans l'intérêt à long terme de notre Société d'utiliser cette ressource essentielle de façon responsable et durable. C'est vrai partout – en Suisse, en France, en Amérique comme au Pakistan!

Nestlé peut certes exercer une influence par ses propres activités; cependant, ce n'est que de la réponse collective de multiples parties prenantes que pourra venir une solution véritablement durable. Les nombreux projets que nous entreprenons, notamment en collaboration avec la Fédération des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en Afrique, pour creuser des puits et fournir des installations sanitaires aux communautés rurales, sont extrêmement importants pour la population locale. Mais ils ne représentent que des actions humanitaires ponctuelles. De même sur le plan humanitaire, Nestlé est souvent

la première sur place lorsqu'une crise frappe, comme en témoigne notre soutien à Haïti après le séisme quand nous avons donné des millions de bouteilles d'eau aux victimes.

Collaborer avec les différentes parties prenantes dans le cadre d'un partenariat public-privé est le principe qui sous-tend une initiative mise sur pied au Forum économique mondial de Davos en 2009, baptisée «2030 Water Resources Group». En coopération avec la Société financière internationale de la Banque mondiale, ainsi que d'autres entreprises internationales, ce groupe que je préside travaille avec des gouvernements nationaux pour trouver des solutions économiques aux problèmes de stress hydrique dans les différents bassins hydrographiques. Il s'agit de mesures concrètes importantes visant à équilibrer les captages d'eau avec le cycle de renouvellement naturel.

Nestlé est déterminée à apporter sa contribution à la solution de la crise mondiale de l'eau, qui constitue un problème grave et qui entraînera inévitablement une crise alimentaire mondiale si des mesures décisives ne sont pas prises. Il existe des solutions et votre Société, la première entreprise mondiale d'alimentation et de boissons, a un rôle important à jouer dans cet effort collectif.

Mesdames et Messieurs,

L'eau ne représente qu'une partie, mais une partie essentielle, de l'effort global qu'investit notre Société dans le domaine de la durabilité et de la création de valeur partagée, en intensifiant ses relations, sa coopération et ses interactions avec les partenaires externes. Permettez-moi de souligner deux nouveaux développements importants à cet égard:

En 2011, nous avons été le premier et seul fabricant de formules infantiles à être inclus dans l'indice d'investissement responsable de la Bourse de Londres – l'indice FTSE4Good – à l'issue d'un audit externe très rigoureux de toute une série de politiques et de pratiques d'entreprise, notamment dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement, des droits humains et de la commercialisation des substituts du lait maternel. Tout particulièrement dans le secteur sensible et chargé d'histoire qu'est la nutrition infantile, des vérifications externes supplémentaires en Inde et en Zambie ont confirmé que Nestlé a appliqué les mécanismes de contrôle les plus rigoureux du secteur.

Le travail des enfants dans la culture des matières premières agricoles, notamment dans celle du cacao, constitue une autre question très délicate et bouleversante. L'industrie chocolatière a souvent été accusée de fermer les yeux sur des pratiques inacceptables dans des milliers de petites exploitations de cacao, ou de ne pas faire suffisamment d'efforts pour empêcher de telles pratiques. Au

cours des dernières années, nous nous sommes attaqués au problème sans recevoir de garanties satisfaisantes de résultats concrets, en partie parce que le plus important pays producteur de cacao, la Côte d'Ivoire, était en proie à une cruelle guerre civile. Pour cette raison, nous avons amorcé, comme première société du secteur alimentaire, une collaboration avec la Fair Labor Association. Cette ONG reconnue à l'échelle internationale, nous aide à rendre transparente notre chaîne d'approvisionnement du cacao et à définir et mettre en œuvre des mesures correctrices, de concert avec les autres parties prenantes (notamment les gouvernements locaux, les intermédiaires et les négociants, et la Croix-Rouge). Clairement, ni le travail des enfants, ni le travail forcé n'ont de place dans notre chaîne d'approvisionnement.

Chers actionnaires,

Votre Société est bien positionnée pour relever les défis d'un contexte économique et politique incertain et pour continuer à connaître un haut niveau de succès. Nos résultats constants au cours de ces années difficiles et agitées parlent d'eux-mêmes. Le magazine Fortune vient de classer Nestlé comme l'entreprise la plus admirée dans l'industrie des produits alimentaires, pour la septième année consécutive.

En fait, Nestlé est aujourd'hui la plus grande entreprise de l'industrie des biens de consommation en termes de ventes et de capitalisation boursière, une capitalisation boursière qui nous place au 12e rang mondial des entreprises tous secteurs confondus. Nous avons une vision puissante: créer le marché pour la Nutrition, la Santé et le Bien-être et en être le leader incontestable. Nous avons adopté des stratégies claires permettant à nos dirigeants d'exploiter les capacités d'innovation de la Société et de saisir les opportunités pour garantir la poursuite d'une croissance rentable. Et nous disposons de collaboratrices et de collaborateurs qui ont la capacité et la motivation de traduire ces stratégies en réalité.

Je souhaite conclure en vous remerciant, au nom du Conseil d'administration, pour votre loyauté et pour votre engagement de longue date envers Nestlé.

Merci de votre attention.

## Discours de M. Paul Bulcke

*Le texte prononcé fait foi.*

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

Mesdames et Messieurs, notre Société a réalisé une performance solide en 2011, avec d'excellents résultats dans les pays émergents et développés, et ce dans toutes les catégories.

Nous avons obtenu ces résultats au cours d'une année particulièrement difficile. Des événements sans précédent se sont produits et sont en train de changer la face du monde de nombreuses façons inattendues, sur le plan économique, financier, politique et social. La consommation dans le monde occidental est restée faible et les prix des matières premières ont augmenté considérablement. En même temps, l'Europe traverse une crise économique et monétaire et plusieurs pays sont confrontés à des troubles politiques.

Malgré ces conditions difficiles, notre Société a réalisé de très bons résultats qui viennent s'ajouter aux bonnes performances des années antérieures. Notre chiffre d'affaires total pour le Groupe s'élève à CHF 83,6 milliards, avec une croissance organique de 7,5%. Notre résultat opérationnel courant se monte à CHF 12,5 milliards, avec une marge de 15%, en augmentation de 60 points de base. Le Groupe a réalisé un bénéfice net de CHF 9,5 milliards, soit une hausse de 8,1% sur une base continue. A CHF 3.08, notre bénéfice récurrent par action a gagné 7,8% à taux de change constants. Notre cash flow d'exploitation s'établit à CHF 9,8 milliards, un niveau similaire à celui de 2010 si l'on exclut le cash flow d'Alcon en 2010 et les effets des taux de change en 2011.

Dans le même temps, nous avons continué à investir dans nos compétences, nos capacités, nos opérations et notre recherche et développement. Nous avons poursuivi nos efforts visant à réduire les gaspillages, à améliorer l'efficacité opérationnelle et à exploiter notre taille. Et nous avons fortement investi dans nos collaborateurs. Grâce à ces initiatives, nous sommes en mesure de relever les défis et de saisir les opportunités, aujourd'hui et demain.

Mesdames et Messieurs, permettez-moi de vous expliquer brièvement les raisons de notre succès en 2011.

Le premier facteur de notre succès est la capacité de notre Société à comprendre et à anticiper l'évolution de l'environnement dans lequel s'inscrivent nos activités, d'y voir les différents défis en même temps que les opportunités.

En effet, l'environnement actuel se caractérise par une dette publique importante dans les pays développés, par une tendance à la surréglementation et par une croissance économique ralentie dans beaucoup de pays, entre autres.

Toutefois cet environnement nous offre aussi de nombreuses nouvelles opportunités comme par exemple la sensibilisation accrue à un mode de vie plus sain, la population vieillissante qui a des besoins nutritionnels spécifiques, l'émergence de nouvelles sciences et technologies, et surtout 80% de la population mondiale qui aspire à, et travaille pour, un avenir meilleur.

Ce sont des changements fondamentaux et permanents qui forment ce qu'on pourrait appeler une nouvelle réalité.

Pour réussir dans cette nouvelle réalité complexe et marquée par l'incertitude et la volatilité, nous devons nous montrer encore plus créatifs et proactifs qu'avant, tout en mettant en œuvre nos stratégies, rapidement et sans faille.

Notre feuille de route stratégique, que nous vous avons déjà présentée les années précédentes, en est le moteur principal. Elle précise clairement ce que Nestlé veut être, les avantages concurrentiels que nous voulons exploiter, les axes de notre stratégie de croissance, et l'organisation que nous avons choisie pour être efficaces. La feuille de route nous permet d'intervenir de façon décentralisée et donc rapide, proactive et avec un esprit d'entrepreneur partout dans le monde. De plus, cette feuille de route stratégique nous aide à agir de façon coordonnée et alignée et à partager nos valeurs sur tous nos sites.

Deuxièmement, notre succès se fonde sur la capacité de notre Société à s'organiser pour saisir les nombreuses opportunités, et les transformer en réalité, dans toutes nos catégories et partout dans le monde.

La création de Nestlé Health Science et du Nestlé Institute of Health Sciences s'inscrit dans cette perspective. Les deux organisations ont commencé leurs activités avec succès en 2011, créant une importante plateforme de croissance pour l'avenir dans le domaine des sciences de la santé et des solutions nutritionnelles personnalisées. Nous pourrions ainsi contribuer à alléger le fardeau mondial des maladies chroniques et à contenir la croissance exponentielle du coût des soins de santé.

Notre mode de fonctionnement dans les marchés émergents illustre bien notre manière de nous organiser en fonction des opportunités. En effet, 40% de notre chiffre d'affaires provient déjà des pays en développement, et nous pensons atteindre les 50% d'ici 2020. Nous continuons donc à renforcer notre présence et nos positions sur ces marchés en investissant dans les compétences et les

capacités, et en intensifiant notre distribution. Toutefois, nous ne voulons pas seulement exploiter nos propres capacités. Nous voulons aussi devenir un véritable acteur local en approfondissant nos connaissances des ressources sur place et en prenant part aux traditions culinaires et nutritionnelles locales.

En Chine, les deux accords de partenariat par lesquels Nestlé a acquis une participation de 60% dans les entreprises Yinlu et Hsu Fu Chi constituent une initiative d'importance stratégique. Ces deux entreprises possèdent des marques réputées qui font partie intégrante de la culture chinoise tandis que leurs produits s'intègrent parfaitement au portefeuille de Nestlé en Chine. Elles apportent à notre Société un réseau de distribution considérable et bien établi qui nous permettra d'approfondir nos relations avec les consommateurs chinois. Avec plus de 30 000 nouveaux employés qui ont rejoint la famille Nestlé, ces partenariats vont transformer nos affaires en Chine et nous mettent en position idéale pour accélérer notre croissance dans ce marché en plein essor.

L'innovation constitue le troisième facteur qui explique nos résultats. Il s'agit non seulement de l'innovation au niveau des produits, des systèmes et des services, mais également de l'innovation dans les manières d'atteindre nos clients et de communiquer avec nos consommateurs, ou encore dans notre façon de travailler.

En 2011, nous avons rénové notre portefeuille en améliorant le profil nutrition et santé de plus de 5000 produits. Nous avons soutenu avec succès le déploiement de nouveaux produits sous la marque *Maggi*. L'expansion géographique de nos systèmes s'est poursuivie tels que *Special T.* et *Nespresso* mais aussi *Nescafé Dolce Gusto* qui a été introduit dans 17 nouveaux marchés et qui est désormais disponible dans plus de 50 pays. Nous avons développé des nouveaux concepts comme *Maison Cailler* et lancé des campagnes publicitaires novatrices et accrocheuses comme celle de *Contrex*.

Ces quelques exemples illustrent la manière dont votre Société continue de répondre aux besoins des consommateurs, anticipe les nouvelles tendances et crée de nouvelles opportunités de marché.

Nous accomplissons cela en respectant notre principe de Création de valeur partagée. En effet, nous sommes convaincus que l'on ne peut avoir de succès à long terme que si l'on crée de la valeur non seulement pour notre Société mais également pour la communauté dans tout ce que nous entreprenons.

Cela dit, Mesdames et Messieurs, notre performance en 2011 n'aurait pas été celle que vous connaissez sans les efforts de nos plus de 300 000 collaborateurs. Leur alignement sur notre feuille de route, leur talent, leur loyauté, leur engagement et leur énergie sont les garants du succès continu de Nestlé.

Tandis que nous nous préparons à faire face aux défis de 2012 et des années suivantes, je tiens à vous dire aujourd'hui que notre Société est bien positionnée. Nous avons l'esprit et la structure nécessaire pour relever ces défis et saisir les nombreuses opportunités qui s'offrent à nous dans les marchés émergents et développés.

Sur ce, Mesdames et Messieurs, je rends la parole à notre Président.

Je vous remercie de votre attention.

Peter



© 2012, Nestlé S.A., Vevey (Suisse)

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