

Rapport de gestion 2007

 **Nestlé**
Good Food. Good Life



Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
6	Conseil d'administration de Nestlé S.A.
8	Direction de Nestlé S.A.
10	Corporate Governance et Compliance
12	Création de valeur partagée
16	<u>Leadership dans la nutrition, la santé et le bien-être</u>
18	Nutrition, santé et bien-être pour les personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques
26	Nutrition, santé et bien-être au quotidien
32	Nutrition, santé et bien-être dans tout le portefeuille de produits
40	Le modèle Nestlé Créer de la valeur par une croissance rentable
44	Exécution irréprochable, efficiente et efficace
48	Activités pharmaceutiques et cosmétiques
50	<u>Performance du Groupe</u>
52	Rapport financier
62	Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires
64	L'historique de Nestlé: sa progression sur la voie de la nutrition, de la santé et du bien-être
66	Information aux actionnaires

Annexes

Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2007

Rapports financiers 2007

Nestlé – Rapport sur la *Création de valeur partagée*

Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action)

	2006	2007
Chiffre d'affaires	98458	107552
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	13302	15024
en % du chiffre d'affaires	13,5%	14,0%
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	11166	12589
en % du chiffre d'affaires (Alimentation et Boissons)	12,2%	12,6%
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net	9197	10649
en % du chiffre d'affaires	9,3%	9,9%
en % des fonds propres moyens attribuables aux actionnaires de la société mère	18,7%	20,7%
Investissements en immobilisations corporelles	4200	4971
en % du chiffre d'affaires	4,3%	4,6%
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	50991	52085
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Capitalisation boursière, fin décembre	166152	195661
Cash flow d'exploitation	11676	13439
Cash flow libre ^(a)	7018	8231
Dette nette	10971	21174
Ratio dette nette/fonds propres	21,5%	40,7%
Par action		
Bénéfice par action total	CHF 23.90	27.81
Bénéfice récurrent ^(b)	CHF 24.12	28.01
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	CHF 132.51	136.03
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Dividende selon les propositions du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 10.40	12.20

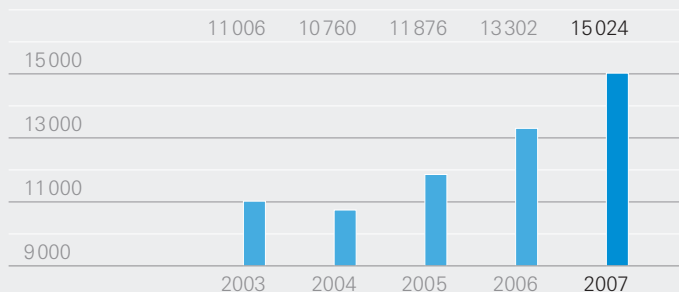
^(a) Cash flow d'exploitation après investissements et ventes d'immobilisations corporelles, acquisitions et ventes d'immobilisations incorporelles, mouvement avec les sociétés associées et les actionnaires minoritaires

^(b) Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère provenant des activités poursuivies avant perte de valeur d'actifs, frais de restructuration, profits sur cessions et autres éléments significatifs non récurrents. Les éléments ajustés ci-dessus sont présentés net d'impôts.

* Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, frais de restructuration et perte de valeur d'actifs

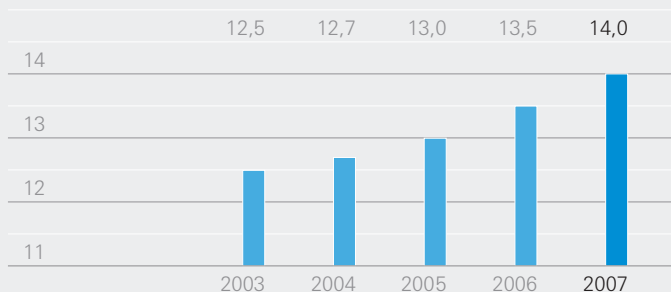
EBIT

En millions de CHF



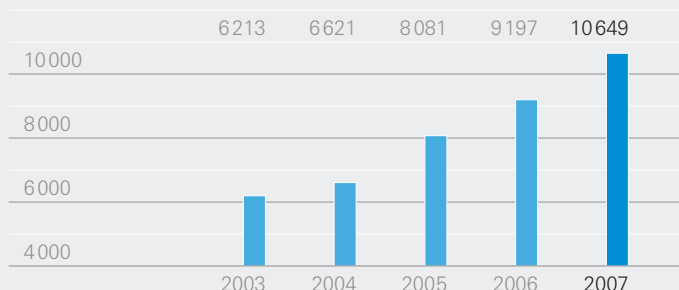
Marge EBIT

En %



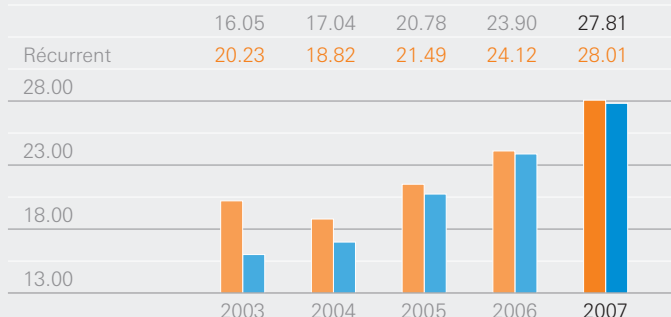
Bénéfice net (Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère)

En millions de CHF



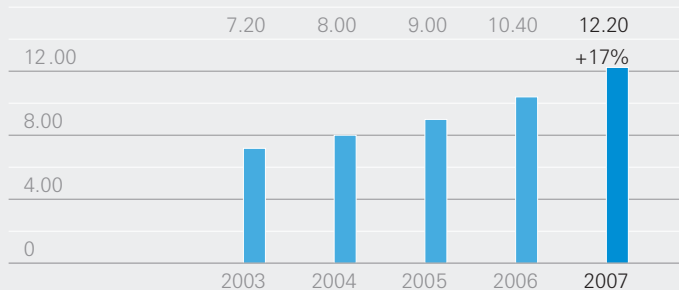
Bénéfice par action total

En CHF



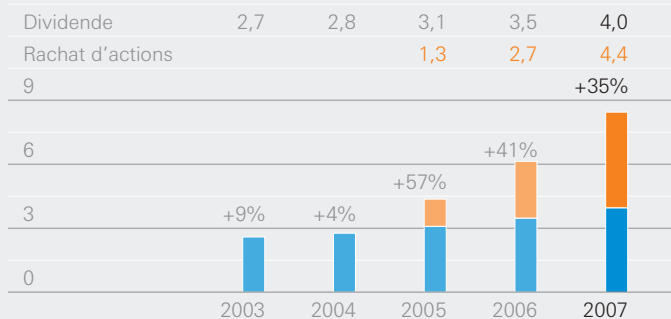
Dividende par action

En CHF



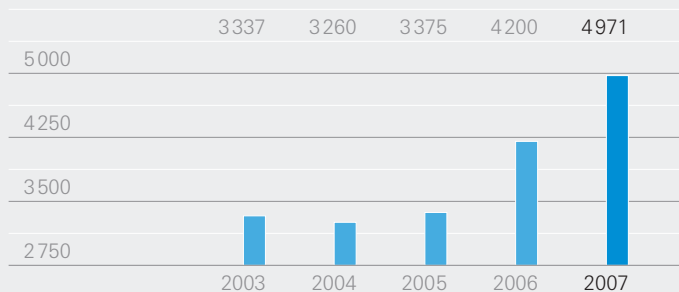
Total des flux financiers en faveur des actionnaires

En milliards de CHF



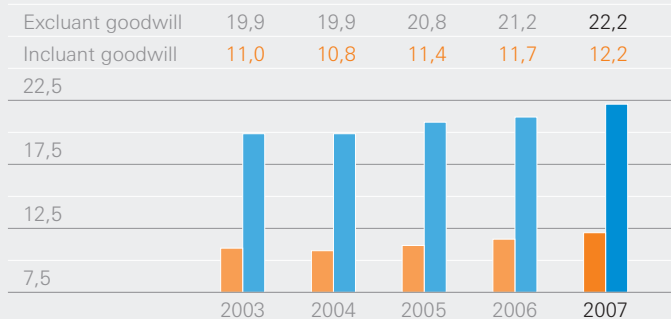
Investissements en immobilisations corporelles

En millions de CHF



Rentabilité des capitaux investis (selon information sectorielle)

En %



Faits marquants 2007

The leading Nutrition, Health and Wellness Company

Priorités stratégiques

- Finalisation des acquisitions de Gerber et de Novartis Medical Nutrition
- Ventes annuelles de Nestlé Nutrition avoisinant CHF 11 milliards
- Création de Nestlé Professional pour gérer les affaires de Nestlé FoodServices

Une nouvelle année de succès du modèle Nestlé

- Augmentation du chiffre d'affaires de 9,2%, soit CHF 9,1 milliards, à CHF 107,6 milliards
- Augmentation de l'EBIT de 12,9%, soit CHF 1,7 milliard, à CHF 15 milliards
- Croissance organique de 7,4%; progression de la marge EBIT de 50 points de base, à 14%: le modèle Nestlé
- Augmentation du bénéfice net de 15,8%, soit CHF 1,4 milliard, à CHF 10,6 milliards
- L'alimentation et les boissons: principal facteur de croissance et de rentabilité

Amélioration du cash flow et lancement d'un nouveau programme de rachat d'actions

- Augmentation du cash flow d'exploitation de 15,1%, soit CHF 1,7 milliard, à CHF 13,4 milliards
- Augmentation du ROIC (goodwill exclu) de 100 points de base à 22,2%
- Augmentation du ROIC (goodwill inclus) de 50 points de base à 12,2%
- Lancement d'un programme de rachat d'actions sur trois ans de CHF 25 milliards
- Dividende proposé de CHF 12.20 par action, soit une augmentation de 17,3%

Objectifs pour 2008: croissance organique de 5 à 6% et amélioration continue de la marge EBIT à taux de change constants – une nouvelle année de succès du modèle Nestlé

Reconduite du modèle Nestlé pour les dix prochaines années

Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

Je suis ravi de pouvoir vous annoncer une nouvelle année de succès du modèle Nestlé, celui-ci étant défini comme le résultat d'une croissance organique élevée combinée à une amélioration durable de la marge EBIT. En 2007, la croissance organique s'est élevée à 7,4%, tandis que la marge EBIT a augmenté de 50 points de base pour s'établir à 14% du chiffre d'affaires. Sur les douze ans d'application réussie du modèle Nestlé, la croissance organique s'est en moyenne inscrite à 5,9%, conformément à notre objectif de 5% à 6%, et la marge EBIT a progressé de 35 points de base en moyenne annuelle.

En 2007, les ventes totales ont enregistré une hausse, passant de CHF 9,1 milliards à CHF 107,6 milliards (+9,2%), franchissant pour la première fois la barrière quasi-mythique des CHF 100 milliards. L'EBIT s'est quant à lui accru de CHF 1,7 milliard, passant de CHF 13,3 milliards à CHF 15 milliards. Nous avons également amélioré la gestion de notre fonds de roulement, et la rentabilité du capital investi (ROIC) incluant le goodwill a augmenté de 11,7% à 12,2%, celle excluant le goodwill de 21,2% à 22,2%. Ces performances reflètent la solidité et la continuité de la dynamique relative à nos activités, dynamique déjà manifeste en 2006 et d'autant plus impressionnante au vu de la faiblesse du dollar américain et de l'inflation spectaculaire touchant certaines des principales matières premières. Nos affaires d'alimentation et de boissons, de nutrition, de santé et de bien-être ont particulièrement contribué à ces résultats, à l'instar des belles performances réalisées par Alcon, Galderma et Laboratoires innéov.

Ces dernières années, la présente lettre m'a permis de vous tenir informés de la transformation de Nestlé en une entreprise de nutrition, de santé et de bien-être, leader à l'échelle mondiale. C'est pour la dernière fois en ma double qualité de Président et d'Administrateur délégué que je suis heureux de pouvoir vous communiquer que les grandes étapes de cette transformation sont désormais franchies. Au nombre des jalons marquants ont figuré les acquisitions de deux activités de Novartis: la division Medical Nutrition et Gerber, marque phare des aliments pour bébés. La première acquisition fait de nous la seule société véritablement internationale dans la nutrition de santé, et le numéro deux de ce secteur; la seconde renforce notre leadership mondial incontesté dans la nutrition infantile.

En 2008, les ventes annuelles de Nestlé Nutrition – entreprise de nutrition spécialisée dans les produits destinés aux

consommateurs aux besoins extrêmes, qu'il s'agisse de nouveau-nés, de personnes âgées, de patients aux conditions médicales ou sanitaires spécifiques, ou d'athlètes – avoisineront les CHF 11 milliards. Par une marge significative, Nestlé Nutrition est la plus grande entreprise de nutrition spécialisée au monde, dotée d'excellentes perspectives de croissance pour ses ventes et son bénéfice.

J'ai toujours été d'avis qu'il était crucial de disposer d'un pilier solide et reposant sur des fondements scientifiques en matière de nutrition pour pouvoir exploiter pleinement la possibilité d'améliorer le potentiel nutritionnel de nos produits. Aujourd'hui plus que jamais, nous disposons de cette chance et serons à même de tirer profit de notre savoir-faire nutritionnel, des avancées en R&D et des informations sur les consommateurs dans l'ensemble de nos activités d'alimentation et de boissons au bénéfice de nos consommateurs du monde entier.

Le profil de ces derniers est très varié: il va des très démunis aux très fortunés, de ceux qui cuisinent encore des repas traditionnels à ceux qui recherchent davantage de commodité ou des solutions spécifiques présentant des avantages sensibles et, bien évidemment, à ceux qui aiment autant manger hors de chez eux qu'à domicile. Chacun de ces groupes nous donne la possibilité de fournir des produits nutritifs de qualité élevée. A nous de le faire, indépendamment du lieu de vente et du prix de nos produits. Les personnes aux revenus plus faibles ont même des besoins supérieurs en aliments très nutritifs à celles aux revenus plus élevés: loin d'être arbitraires, leurs dépenses alimentaires sont souvent les seules possibles.

Nous avons conçu des stratégies et des organisations spécifiques afin de concrétiser chacune de ces opportunités sur le marché. Nous visons le groupe aux revenus inférieurs au travers de notre stratégie des produits à prix populaires (PPP), laquelle entend fournir une alimentation appropriée au juste prix en réduisant aussi bien les coûts des produits que ceux du modèle d'affaires dans son ensemble. En 2007, nos ventes de PPP ont atteint environ CHF 6 milliards en Asie, en Afrique et en Amérique latine, sur un marché estimé à environ USD 70 milliards. Pour les tranches de revenus supérieurs, nous avons un portefeuille de marques haut de gamme florissantes, dont *Nespresso*, *Mövenpick of Switzerland*, *Häagen-Dazs* et *S.Pellegrino*, et nous pensons qu'une stratégie sur ce segment est applicable à toutes nos catégories de produits. A titre d'exemple dans la confiserie, citons



l'acquisition de l'usine de confiserie Ruzskaya, détentrice de la principale marque de chocolat russe haut de gamme, *Comilfo*, et la collaboration avec Pierre Marcolini, confiseur belge de premier plan, toutes deux annoncées en 2007.

Nous mettons en œuvre notre stratégie en matière de nutrition, de santé et de bien-être dans toutes nos catégories, moyennant notre propre processus 60/40+, afin de nous assurer que nos produits sont meilleurs que ceux de la concurrence tant en termes gustatifs que nutritionnels. Nos produits intégrant des Branded Active Benefits (BAB) brevetés ont généré des ventes d'environ CHF 4,4 milliards en 2007; ils sont au cœur de notre stratégie visant à adjoindre aux produits adéquats des ingrédients ayant un effet bénéfique supplémentaire pour la santé, effet que les consommateurs recherchent pour leur propre compte ou celui de leurs enfants. Enfin, nous avons réorganisé notre activité FoodServices, spécialisée dans la consommation hors foyer. Rebaptisée Nestlé Professional, elle a été dotée d'une nouvelle structure gérée à l'échelle mondiale qui lui confère davantage de concentration, de dynamique et d'efficacité. L'une des compétences fondamentales de Nestlé Professional consiste à proposer à ses clients des services à valeur ajoutée, un domaine d'une importance croissante également pour les activités vendant directement aux consommateurs, telles que Nespresso, Jenny Craig et Nestlé Nutrition Home Care.

Combinées à notre supériorité en matière de nutrition, ces initiatives garantiront que Nestlé ne se contentera pas de saisir les opportunités de croissance liées à l'évolution démographique (populations croissantes, augmentation de la richesse et allongement de la durée de vie), mais qu'elle devancera très nettement cette croissance.

Au-delà de la croissance proprement dite, le modèle Nestlé s'intéresse à une croissance rentable sur le long terme. Si Nestlé a vu sa rentabilité augmenter ces dernières années, il n'en reste pas moins un riche potentiel à exploiter, lequel réside tant dans les opportunités susmentionnées que dans notre structure. La transformation de notre organisation, qui se caractérise toujours plus, dans tous les pays, par des équipes agiles – axées sur leurs clients et consommateurs, capables de changer rapidement et réceptives aux dynamiques locales – vise à réaliser concrètement ce potentiel. Ces équipes s'appuient sur des centres de production hautement efficaces ainsi que sur des structures de soutien régionales ou mondiales pour les activités secondaires.

En d'autres termes, les équipes présentes sur les marchés ont plus de temps à consacrer à leurs clients, à leurs consommateurs, à leurs produits et à leurs marques.

A la source de cette transformation figurent GLOBE (Global Business Excellence) et, de plus en plus, GNBS (Global Nestlé Business Services). Même s'il n'a jamais constitué un programme d'économies, GLOBE nous a toutefois permis d'en réaliser. Il est difficile de les chiffrer, mais, sans GLOBE, il est certain que nous n'aurions jamais pu enta-

Au-delà de la croissance proprement dite, le modèle Nestlé s'intéresse à une croissance rentable sur le long terme. Si Nestlé a vu sa rentabilité augmenter ces dernières années, il n'en reste pas moins un riche potentiel à exploiter... Nous demeurons convaincus que notre principale opportunité de création de valeur pour nos actionnaires réside dans la poursuite de la transformation de notre activité d'alimentation et de boissons en une offre de nutrition, de santé et de bien-être et dans l'amélioration continue de sa performance. Nous pensons détenir la bonne stratégie et les initiatives adéquates pour y parvenir.

mer la transformation de notre organisation ni obtenir les résultats financiers que nous avons enregistrés, tout en procédant parallèlement à des acquisitions et en gérant la transformation. Nous commençons cependant tout juste à tirer véritablement profit de la mise en œuvre de GLOBE, l'amélioration du fonds de roulement constatée ces deux dernières années, à hauteur de CHF 1,2 milliard, en constituant un exemple parmi bien d'autres.

Nous demeurons convaincus que notre principale opportunité de création de valeur pour nos actionnaires réside dans la poursuite de la transformation de notre activité d'alimentation et de boissons en une offre de nutrition, de santé et de bien-être et dans l'amélioration continue de sa performance. Nous pensons détenir la bonne stratégie et les initiatives adéquates pour y parvenir. Cela ne signifie cependant pas que nous ne cherchons pas d'autres occasions de créer de la valeur. L'une d'entre elles a été l'annonce, en août, d'un programme de rachat d'actions de CHF 25 milliards sur plusieurs années. Cette décision a tenu compte de la forte croissance de nos affaires, de l'amélioration de l'efficacité de la gestion du capital et des besoins d'investissements futurs. Nous l'avons prise en sachant pertinemment qu'elle nous ferait perdre notre notation de crédit AAA, mais que la solidité de notre bilan nous assurerait de rester la référence dans notre secteur.

La Corporate Governance a constitué un second moteur de création de valeur actionnariale. Le Conseil d'administration de Nestlé a lancé un processus de modernisation des Statuts en 2005 et soumis avec succès à l'Assemblée générale de 2006 un amendement permettant de modifier lesdits Statuts. Nous avons ensuite réfuté une contestation juridique

durant le premier semestre de 2007, si bien qu'aujourd'hui, nous sommes à même de vous proposer de nouveaux Statuts. Le Conseil estime que ces Statuts prennent en compte les avis émis par nos investisseurs institutionnels et par nos nombreux actionnaires privés, et qu'ils reflètent équitablement leurs meilleurs intérêts et ceux du Groupe.

Je démissionnerai du poste d'Administrateur délégué suite à l'Assemblée générale de 2008, mais continuerai d'exercer activement le rôle de Président du Conseil en qualité de membre non exécutif. Je suis convaincu qu'en la personne de Paul Bulcke, le Groupe bénéficiera d'un nouvel Administrateur délégué remarquable, doté d'une vaste expérience aussi bien sur les marchés émergents que sur les marchés industrialisés. Leader fort et pragmatique, il dispose des qualités requises en cette période de consolidation stratégique et opérationnelle et de renforcement de notre stratégie axée sur la nutrition, la santé et le bien-être. Le Conseil a entière confiance en ses capacités à poursuivre avec brio la transformation de Nestlé en première société mondiale de nutrition, de santé et de bien-être. L'élection de Paul Bulcke au Conseil d'administration sera proposée aux actionnaires à l'occasion de l'Assemblée générale. L'objectif visé est de le nommer Administrateur délégué de Nestlé et de le voir endosser ses nouvelles responsabilités ce jour-là.

Peter Böckli se retirera du Conseil à l'issue de l'Assemblée générale de 2008. Je tiens à le remercier de son engagement précieux envers Nestlé au cours des 15 dernières années et en particulier de la contribution qu'il a apportée en qualité de Président du Comité de rémunération et de nomination, fonction des plus complexes. Le Conseil propose aux actionnaires d'élire le Dr Beat W. Hess en qualité de membre non exécutif pour remplacer Peter Böckli au poste de conseiller juridique de Nestlé. De nationalité suisse, le Dr Hess est le Group Legal Director de Royal Dutch Shell et membre du Comité de direction de la société. Il détient une vaste expertise dans les domaines de la propriété intellectuelle et de la compliance.

Paul Polman succédera à Paul Bulcke au poste de Responsable de la Zone Amériques. Anciennement Directeur financier (CFO), il a rejoint Nestlé en 2006 après 26 années passées au service de Procter & Gamble. Paul Polman a insufflé une dose significative de dynamisme au rôle de CFO et ne manquera pas de récidiver dans la Zone Amériques, la plus grande de nos trois Zones géographiques. Lui succède dans sa fonction de CFO James Singh, précédemment Responsable des acquisitions et du développement des affaires, qui est entré chez Nestlé en 1977. Deux autres changements concernent les membres de la Direction du Groupe: Richard T. Laube, qui en est déjà membre, a été nommé Directeur général afin de refléter l'importance et la dimension de Nestlé Nutrition gérée à l'échelle mondiale, et John J. Harris, anciennement Responsable de Nestlé Purina pour l'Europe, l'Asie, l'Océanie et l'Afrique, a pris le relais de Carlo Donati au poste de Directeur général, Nestlé Waters.

Après avoir œuvré pour le compte de Nestlé et mené à bien des missions sur trois continents pendant 35 ans, Carlo Donati a exprimé le souhait de prendre sa retraite. Le Conseil le remercie chaleureusement de sa contribution substantielle durant toutes ces années.

Pour finir, je tiens à remercier tous les collaborateurs de Nestlé pour leur concours en 2007, mais aussi pendant toute la période où j'ai exercé le mandat d'Administrateur délégué. Durant celui-ci, les ventes de Nestlé sont passées de CHF 60,5 milliards à CHF 107,6 milliards (+78%) et notre EBIT a progressé de CHF 6,2 milliards à CHF 15 milliards (+142%). Depuis l'annonce de ma nomination, le prix de notre action a augmenté de 323%, passant de CHF 122.90 à CHF 520.–. Sur les 12 dernières années, le rendement total pour nos actionnaires s'est établi à 408%. Ces résultats placent Nestlé en tête du secteur et doivent être considérés à l'aune d'une transformation stratégique et opérationnelle d'envergure, qui crée des fondements solides pour la réalisation du modèle Nestlé dans les années à venir. Cette réussite témoigne des accomplissements remarquables de tous les collaborateurs de Nestlé dans le monde, y compris de nombre de nos retraités sans lesquels elle n'aurait pas été possible.

J'adresse mes remerciements à tous ceux qui permettent et permettront demain à Nestlé d'améliorer la qualité de vie des gens dans le monde entier selon notre devise «Good Food, Good Life», et ce de manière à créer de la valeur tant pour nos actionnaires que pour tous nos autres partenaires. Car tel est notre concept de «Création de valeur partagée» et la réponse, fruit de nos réflexions, que nous apportons au double défi que représentent, d'un côté, la création de valeur actionnariale et, de l'autre, la responsabilité sociale d'entreprise. Je réitère mes remerciements à vous tous!

Et finalement, les perspectives pour 2008. Le Groupe est confiant dans sa capacité à réaliser le modèle Nestlé, qui prévoit une croissance organique comprise entre 5% et 6%, une hausse de la marge EBIT à taux de change constants et une nouvelle amélioration de l'efficacité de la gestion du capital. Associé à notre ambitieux programme de rachat d'actions en cours, le modèle Nestlé permettra de dégager une solide croissance du bénéfice par action et, partant, de créer une valeur actionnariale à long terme supérieure à celle du secteur.



Peter Brabeck-Letmathe
Président du Conseil d'administration
et Administrateur délégué

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2007

Helmut O. Maucher
Président d'honneur

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

	Terme du mandat ¹	
Peter Brabeck-Letmathe ² Président et Administrateur délégué	2012	
Andreas Koopmann ^{2,3} 1er Vice-Président		
● Président du Comité de direction de Bobst Group SA	2008	
Rolf Hänggi ^{2,4,5} 2e Vice-Président		
● Président du Conseil d'administration de Rüd, Blass & Cie AG, Banquiers	2008	
Edward George (Lord George) ^{2,3,5}		
● Ancien Gouverneur de la Banque d'Angleterre	2011	
Kaspar Villiger ^{2,4,5}		
● Ancien Conseiller fédéral	2009	
Jean-Pierre Meyers ⁴		
● Vice-Président de L'Oréal S.A.	2011	
Peter Böckli ³		
● Avocat	2008	
André Kudelski ⁴		
● Président et Administrateur délégué du groupe Kudelski	2011	
Daniel Borel ³		
● Co-fondateur et Président de Logitech International S.A.	2009	
Carolina Müller-Möhl		
● Présidente du groupe Müller-Möhl	2009	
Günter Blobel		
● Professeur, The Rockefeller University	2009	
Jean-René Fourtou		
● Président du Conseil de Surveillance de Vivendi	2011	
Steven G. Hoch		
● Fondateur et associé principal de Highmount Capital	2011	
Nāina Lal Kidwai		
● CEO de HSBC Inde et Directrice générale de l'ensemble des sociétés du groupe HSBC en Inde	2011	
David P. Frick Secrétaire du Conseil		
KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA Londres et Zurich Réviseurs indépendants	2008	

¹ A la date de l'Assemblée générale des actionnaires

² Membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise

³ Membre du Comité de rémunération et nomination

⁴ Membre du Comité de contrôle

⁵ Membre du Comité des finances

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2007 annexé



Peter Brabeck-Letmathe



Andreas Koopmann



Rolf Hänggi



Edward George (Lord George)



Kaspar Villiger



Jean-Pierre Meyers



Peter Böckli



André Kudelski



Daniel Borel



Carolina Müller-Möhl



Günter Blobel



Jean-René Fourtou



Steven G. Hoch



Naina Lal Kidwai

Direction de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2007

Peter Brabeck-Letmathe
Président et Administrateur délégué

Direction du Groupe

Francisco Castañer

DG, Produits pharmaceutiques et cosmétiques,
Liaison avec L'Oréal, Ressources Humaines,
Affaires générales

Lars Olofsson

DG, Strategic Business Units, Marketing et Ventas

Werner Bauer

DG, Innovation, Technologies, Recherche et Développement

Frits van Dijk

DG, Asie, Océanie, Afrique, Moyen-Orient

Paul Bulcke

DG, Etats-Unis d'Amérique, Canada,
Amérique latine, Caraïbes

Carlo Donati

DG, Nestlé Waters jusqu'au 01.12.2007

Luis Cantarell

DG, Europe

Paul Polman

DG, Finance et Contrôle, GLOBE, Global Nestlé Business
Services, Juridique, Propriété Intellectuelle, Impôts

José Lopez

DG, Operations

John J. Harris

DG, Nestlé Waters depuis le 01.12.2007

Richard T. Laube

DG adjoint, Nestlé Nutrition

Marc Caira

DG adjoint, Division d'affaires stratégiques FoodServices

David P. Frick

D, Gouvernement d'entreprise, Compliance
et Corporate Services

(DG: Directeur général; D: Directeur)

Yves Philippe Bloch

Secrétaire général

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction
du Groupe, veuillez vous référer au Rapport sur le gouverne-
ment d'entreprise 2007 annexé

Direction du Groupe

(de gauche à droite):

David P. Frick

John J. Harris

Carlo Donati

Werner Bauer

Francisco Castañer

Paul Polman

Paul Bulcke

Peter Brabeck-Letmathe

Luis Cantarell

Frits van Dijk

Lars Olofsson

Richard T. Laube

José Lopez

Marc Caira



Corporate Governance et Compliance

Corporate Governance

En matière de Corporate Governance, Nestlé poursuit une stratégie de conformité à la «Best practice» confirmée. En 2007, le Conseil a poursuivi la révision des Statuts du Groupe, lesquels seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale de 2008. Ce vote viendra clore un processus initié par un sondage auprès des actionnaires en 2005, à la suite duquel ces derniers avaient confié au Conseil le soin de remanier intégralement les Statuts. Il est ressorti du sondage et des discussions en résultant avec nombre d'investisseurs que les avis étaient partagés sur la refonte des Statuts, avec un groupe significatif d'investisseurs privés (principalement suisses) d'un côté et les investisseurs institutionnels (souvent étrangers) de l'autre. Les Statuts révisés tiennent compte des intérêts et des préoccupations de ces deux groupes.

Nestlé a entamé ce processus notamment parce que certaines décisions clés de nos actionnaires requéraient la présence de deux tiers au moins du capital-actions total et une majorité des trois quarts des actions représentées. D'autres résolutions exigeaient la présence de la moitié de toutes les actions. À l'heure actuelle, environ un tiers de notre capital-actions est détenu par des actionnaires non inscrits au registre des actions qui renoncent sciemment à exercer leur droit de vote à l'Assemblée générale. En conséquence, il était *de facto* devenu impossible pour nos actionnaires d'apporter des modifications à ces dispositions importantes de nos Statuts.

En 2006, le Conseil a donc soumis à l'Assemblée générale une motion visant à donner aux actionnaires la possibilité d'amender les Statuts. Suite à l'adoption de cette motion à 98% des voix, le Conseil fut chargé d'élaborer une proposition de révision totale des Statuts. S'il parvient à réfuter la contestation juridique dont cette décision des actionnaires a fait l'objet, le Conseil soumettra pour approbation les nouveaux Statuts à l'Assemblée générale de 2008. Les nouveaux Statuts reflètent la composition modifiée de notre actionnariat, équilibrent les intérêts des différents groupes d'actionnaires et tiennent compte de l'évolution de la législation et de la Corporate Governance. Leur objectif principal est de servir au mieux les intérêts de la Société afin de créer de la valeur actionnariale durable sur le long terme.

En 2007, le Conseil a également clôturé le processus de sélection et de nomination d'un nouvel Administrateur délégué. Paul Bulcke, précédemment Directeur général pour la Zone Amériques, assumera cette fonction à l'issue de l'Assemblée générale de 2008. Avec l'aval des actionnaires, le Conseil le nommera Administrateur délégué, conformément au modèle de Corporate Governance de Nestlé. Peter Brabeck-Letmathe conservera son poste de Président du Conseil d'administration. Afin de préparer la transition, le Conseil a entrepris de réviser les règlements le concernant afin qu'ils reflètent la nouvelle structure, laquelle distingue les fonctions de Président et d'Administrateur délégué.

Compliance

Nestlé estime que le respect des lois et des réglementations internes («Compliance») protège la réputation de la Société et constitue le socle de la création d'une valeur partagée durable. La Société met en œuvre une stratégie de tolérance zéro et suit une démarche fondée sur des principes. Ainsi, elle a adopté un système transfonctionnel au sein duquel diverses fonctions contribuent à une gestion intégrée.

Si la responsabilité en matière de Compliance reste attribuée aux marchés, conformément au «Custodian Concept» de l'Entreprise, une fonction de Compliance à l'échelle du Groupe et un «Compliance Committee» transfonctionnel du Groupe définissent le cadre, contribuent à consolider la coordination entre les fonctions d'appui correspondantes et encouragent les initiatives majeures de Compliance. En outre, la Société a mis en place un réseau de Compliance dans les principaux marchés et a recréé, là où c'est approprié, la structure de comité.

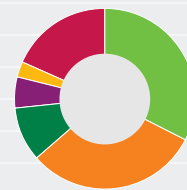
Les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et notre nouveau Code de conduite des affaires représentent les normes minimales non négociables que nous respectons dans le monde entier en plus de la législation locale applicable. Les Principes de conduite des affaires du Groupe, dans lesquels est compris notre engagement en faveur des dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, continueront d'évoluer et d'être adaptés à un monde en mutation constante, ils constituent nos fondations, qui sont restées inchangées depuis la création de notre Société. Avec les Principes de gestion et de leadership, ils reflètent les idées fondamentales d'équité et d'honnêteté ainsi qu'une préoccupation générale pour les gens. En 2007, la Société a adopté

un nouveau Code de conduite des affaires qui favorisera l'application continue des Principes de conduite des affaires du Groupe au travers de conseils plus spécifiques dispensés aux collaborateurs dans des domaines clés. Diverses autres politiques et normes viennent compléter ce système.

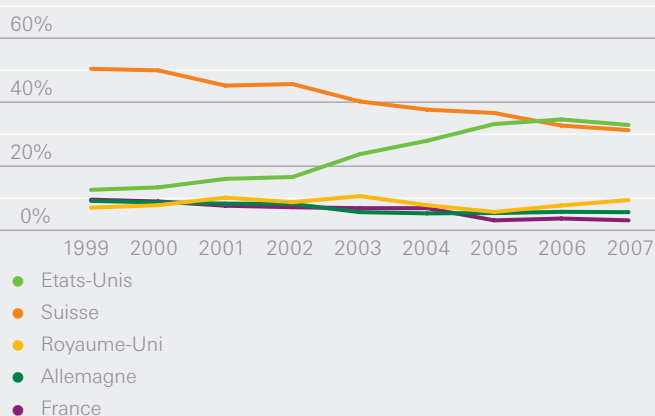
Au niveau de l'exploitation, Nestlé dispose d'un programme d'audit «CARE» dont l'objectif est de vérifier, par l'intermédiaire d'auditeurs indépendants, que nos activités respectent les Principes de conduite des affaires du Groupe dans les domaines des ressources humaines, de la sécurité, de la santé et de l'environnement.

Actionnaires par pays*

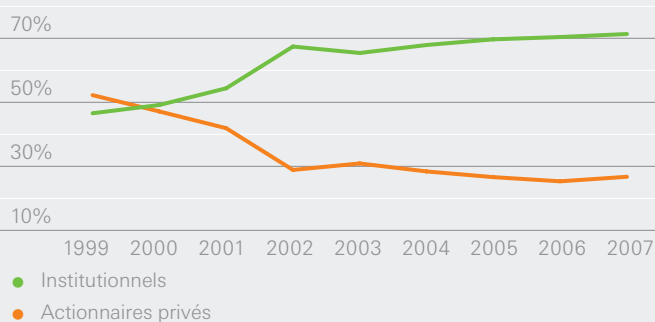
- 32,7% Etats-Unis
- 31,0% Suisse
- 9,9% Royaume-Uni
- 5,3% Allemagne
- 3,0% France
- 18,1% Autres



Répartition du capital-actions par pays*



Capital-actions par type d'investisseur*



* Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions enregistrées. Les actions enregistrées représentent 64,1% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2007.

Création de valeur partagée

La création de valeur partagée se fonde sur le simple constat que les affaires et la société sont interdépendantes. En sa qualité d'entreprise rentable et responsable, Nestlé respecte les gens et l'environnement. Nous privilégions le développement des affaires à long terme à un bénéfice à court terme, et créons au travers de nos investissements une valeur durable tant pour notre entreprise et nos actionnaires que pour la société.

Rendre compte de la création de valeur partagée

Le présent Rapport de gestion contient le Rapport Nestlé sur la *création de valeur partagée*, qui expose l'impact de Nestlé sur la planète et ses habitants. Nous avons évoqué le concept de valeur partagée pour la première fois dans notre rapport de 2005 intitulé *Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale tel qu'appliqué en Amérique latine*. Ses auteurs, FSG Social Impact Advisors, sous la conduite du professeur Mark Kramer de la John F. Kennedy School of Government, Harvard University, ont conclu que Nestlé était «au premier rang des entreprises créant une valeur partagée réelle pour elles-mêmes et pour la société à chaque étape de leurs processus d'affaires».

Le Rapport ci-joint sur la *création de valeur partagée* examine plus attentivement les performances internationales de Nestlé sur le plan social et environnemental. Nos consultants externes, dont SustainAbility and AccountAbility, nous ont permis d'élargir nos indicateurs de performance en termes de durabilité au niveau mondial. Nous pouvons ainsi mesurer notre progression vers les objectifs fixés par Nestlé et les Nations Unies, et identifier et hiérarchiser les effets commerciaux qui préoccupent le plus nos parties prenantes.

L'eau constitue l'un de ces sujets d'inquiétude. Nous ne possédons ni ne gérons aucune exploitation agricole, mais nous nous procurons nos matières premières auprès de tiers. Une utilisation durable de l'eau est *de facto* l'un des thèmes environnementaux auquel nous attachons la plus grande importance; en témoignent les 675 agronomes qui aident les producteurs à améliorer leurs pratiques d'exploitation et de

Avantages pour la société et pour l'environnement

Enseigner des connaissances vitales en matière de gestion de l'eau favorise le recours à des pratiques durables. En partenariat avec le PNUD, des ouvriers agricoles à Renata, au Pakistan, bénéficient de formations parrainées par Nestlé. Des tests rigoureux garantissent la qualité du lait obtenu dans les exploitations laitières et utilisé dans nos produits finis.

→



La création de valeur partagée – Un aspect fondamental de notre stratégie d'affaires



gestion de l'eau. Malgré la croissance de nos activités, nous continuons à réduire notre consommation directe d'eau, et en qualité de signataire fondateur de l'initiative des Nations Unies «CEO Water Mandate» en juillet 2007, nous avons aussi invité des leaders industriels à s'attaquer au problème de l'accès à l'eau et de sa pénurie.

Principes et gouvernement d'entreprise

Notre approche s'inscrit dans le droit fil des Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé, des Principes de gestion et de leadership du groupe Nestlé, ainsi que des Principes de communication du Groupe avec le consommateur. Elle intègre également les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies (ci-contre) auquel Nestlé est affiliée. Au travers de plus de 120 initiatives, Nestlé souscrit également aux Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies, lesquels traitent de problèmes urgents comme la pauvreté, l'éducation et la santé dans les pays en développement.

Notre adhésion à ces principes et à ces objectifs se reflète dans nos politiques internationales de longue date, portant sur la nutrition, le marketing, l'environnement et les ressources humaines. Nous appliquons également dans nos usines des normes externes (ISO 14001 sur la gestion de l'environnement et OHSAS 18001 sur la santé et la sécurité au travail, p. ex.), et des organismes d'audit externes indépendants sont chargés d'en vérifier le respect.

Nestlé est régie par un Conseil d'administration, assisté d'instances dirigeantes comprenant le Comité des activités durables, le «Compliance Committee», le Comité de contrôle et le Comité de gestion des risques. Le Comité de direction fixe chaque année des objectifs de performance sociale et environnementale qui sont inclus dans les buts commerciaux et personnels ainsi que dans ceux des équipes dans toutes nos activités.

Notre présence toujours renouvelée dans les Dow Jones Sustainability Indices témoigne de la reconnaissance par des tiers de notre engagement continu.

Pour plus d'informations, consulter en annexe le Rapport Nestlé sur la *création de valeur partagée*.

Principes du Pacte mondial des Nations Unies



Droits de l'homme

- Promouvoir et respecter la protection des droits de l'homme reconnus sur le plan international.
- Ne pas se rendre complice de violations des droits de l'homme.

Normes de travail

- Respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.
- Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
- Abolir effectivement le travail des enfants.
- Éliminer la discrimination.

Environnement

- Promouvoir une approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
- Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables.
- Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

- Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

La valeur partagée minimise les effets négatifs sur les activités tout au long de la chaîne de valeur et maximise les contributions positives en faveur de Nestlé, de nos actionnaires et de la société.

Agriculture et approvisionnement

- Développement de l'agriculture et des fournisseurs locaux
- Pratiques d'achats (approvisionnement direct, p. ex.)
- Agriculture/approche de la chaîne d'approvisionnement durables
- Initiatives sectorielles

Valeur pour Nestlé: traçabilité; assurance-qualité; approvisionnement fiable; producteurs engagés; amélioration de la gestion des coûts et retours sur investissements durables.

Valeur pour la société: normes à échelle variable de durabilité économique, sociale et environnementale.



Environnement et production

- Pratiques environnementales
- Santé et sécurité au travail
- Développement de la main d'œuvre
- Normes de sécurité alimentaire
- Développement des distributeurs

Valeur pour Nestlé: hausse de la production; réduction des coûts; baisse de la consommation des ressources et de la génération des déchets.

Valeur pour la société: utilisation réduite des ressources; impact limité sur l'environnement; opportunités d'emplois.



Produits et consommateurs

- Produits nouveaux/reformulés en faveur de la nutrition, de la santé et du bien-être
- Enrichissement des connaissances en matière de nutrition et de santé
- Base de la pyramide
- Partenariats publics-privés

Valeur pour Nestlé: pénétration de nouveaux marchés ou de marchés en pleine croissance; reconnaissance élargie des marques; confiance des consommateurs; différenciation des produits et des marques.

Valeur pour la société: accès à toute une palette de produits abordables et nutritifs; sensibilisation accrue aux problèmes de santé et de nutrition.



Leadership dans la nutrition, la santé et le bien-être

L'année passée a marqué un tournant décisif pour Nestlé, qui a pris un nouveau visage.

Aujourd'hui, Nestlé n'est pas simplement la première entreprise mondiale d'alimentation et de boissons.

Ces dernières années, nous avons procédé à la transformation stratégique requise pour devenir le leader mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être.

- Nestlé est le leader dans le secteur de la nutrition, de la santé et du bien-être – nutrition, boissons et eau, produits laitiers, céréales, produits culinaires, plats, etc.
- Nestlé Nutrition est le numéro un mondial de la nutrition spécialisée, avec des ventes annuelles avoisinant CHF 11 milliards
 - leader mondial de la nutrition et des laits infantiles et des aliments pour nourrissons
 - numéro deux mondial de la nutrition de santé
 - numéro un mondial des aliments et des boissons de performance issus de la recherche scientifique
 - leader du marché nord-américain de la gestion du poids sur mesure
- Nestlé dispose du réseau de R&D le plus étendu et est le plus grand éditeur d'informations nutritionnelles destinées aux scientifiques
- Le *Nutritional Compass*, qui figure sur plus de 90% des emballages, donne aux consommateurs des informations nutritionnelles claires
- Nestlé finance la recherche en nutrition dans les marchés en développement, ainsi que des programmes d'éducation pour les écoles

Nestlé

Good Food, Good Life

Nestlé Recherche et Développement, qui comprend le Centre de Recherche Nestlé et son réseau étendu de plus de 300 collaborateurs externes, est une institution de recherche de pointe en matière d'alimentation, de nutrition et de sciences de la vie. Le Centre de Recherche Nestlé s'inscrit dans un réseau international comptant 5000 scientifiques et technologues en R&D dont la collaboration permet de repousser les frontières de la science nutritionnelle. Grâce à des travaux de recherche et de développement continus, ils garantissent des produits meilleurs au plan gustatif et nutritionnel, sûrs et de qualité très élevée, afin de satisfaire aux besoins des consommateurs de tout âge dans le monde entier.

→



Innovation fondée sur la science
pour répondre à des besoins
nutritionnels spécifiques



Nutrition, santé et bien-être pour les personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques

Le groupe Nestlé comprend une flotte d'unités d'affaires dynamiques, chacune d'entre elles étant forte, flexible et dotée de son équipage et de ses compétences propres. A leur tête se trouve Nestlé Nutrition, qui fait œuvre de pionnier dans la nutrition spécialisée.

Nestlé Nutrition améliore la qualité de vie par une nutrition innovante et scientifiquement fondée destinée à répondre à des besoins spécifiques. Par exemple, la formule scientifique des barres *Nutren Balance* permet aux diabétiques de mieux contrôler leur glycémie.

Le rôle de Nestlé Nutrition

Nestlé Nutrition améliore la qualité de vie des consommateurs ayant des besoins nutritionnels spécifiques – par exemple les bébés, les enfants, les personnes âgées ou malades, les personnes qui se soucient de leur santé, les athlètes et les personnes pratiquant un sport de compétition.

Efficaces et scientifiquement fondés, les produits développés par Nestlé Nutrition ont des bienfaits fonctionnels pour la santé et satisfont aux besoins nutritionnels des consommateurs à tout âge, les aidant ainsi à vivre de manière plus intense, épanouie et saine, et plus longtemps.

Si le goût est essentiel, les produits de Nestlé Nutrition visent surtout à offrir des bienfaits fonctionnels répondant à des besoins spécifiques. Etayé par des études cliniques rigoureuses, le savoir-faire innovant et reposant sur la science génère des bienfaits nutritionnels supérieurs à ceux des produits concurrents tout en contribuant à la création de marques très différenciées.

Une force formidable

Les acquisitions récentes (Jenny Craig en 2006, Novartis Medical Nutrition et Gerber en 2007) ont fait de Nestlé Nutrition une force formidable. Avec des ventes annuelles avoisinant CHF 11 milliards, elle est le leader mondial de la nutrition spécialisée, loin devant son concurrent, qui est deux fois moins grand. Si les acquisitions ont accru la masse critique et créé un tremplin solide pour la croissance, elles génèrent



Gerber.

Leaders en matière de nutrition infantile

En acquérant Gerber, Nestlé a renforcé le leadership mondial de ses activités de nutrition infantile, en expansion rapide, et gagné un considérable savoir-faire scientifique spécialisé. Les scientifiques et les nutritionnistes du laboratoire Gerber de Fremont (Etats-Unis) font partie de l'élite mondiale en matière de développement d'aliments novateurs pour bébés et enfants, adaptés à leurs besoins de croissance – pour qu'ils soient pleins de santé!





Des avantages nutritionnels innovants
pour des enfants en bonne santé



surtout des capacités concurrentielles, permettant à Nestlé Nutrition de formuler des produits et des services innovants avec des bienfaits bien définis pour la santé.

Une présence mondiale unique

Nestlé Nutrition est la seule entreprise de nutrition spécialisée véritablement internationale, avec des activités commerciales, une compétence et une force importantes dans plus de 100 pays. Cette vaste présence lui permet de commercialiser ses produits et services et de lancer ses nouveautés à une échelle beaucoup plus large que ses concurrents.

Intégration parfaite dans l'orientation stratégique

Chaque acquisition s'intègre parfaitement dans notre orientation stratégique en matière de nutrition, de santé et de bien-être: Jenny Craig nous permet de pénétrer dans le secteur stratégique de la gestion du poids, Novartis Medical Nutrition de renforcer notre position dans la nutrition de santé et Gerber d'étendre notre leadership dans des domaines clés de la nutrition infantile. Ensemble, elles consolident la position concurrentielle de Nestlé Nutrition en termes de marchés et/ou de besoins. Élément déterminant, elles fournissent à Nestlé Nutrition les compétences et les capacités pour être encore plus compétitive. Nous souhaitons chaleureusement la bienvenue à tous ceux qui nous ont rejoints. Il est apparu très vite que nous partageons des valeurs culturelles similaires.

Dépasser l'objectif du modèle Nestlé

Chaque acquisition est une activité en expansion à part entière, qui contribuera à la durabilité du modèle Nestlé. Nestlé Nutrition entend dépasser l'objectif du modèle Nestlé en visant une croissance organique durable de 10% et une marge EBIT de 20% ou plus.

Leader mondial de la nutrition infantile

Nestlé Nutrition se compose de quatre unités d'affaires, chacune d'entre elles étant clairement axée sur les besoins des consommateurs avec des produits et des services offrant des bienfaits nutritionnels spécifiques.

La première, la nutrition infantile, représente plus de 70% du chiffre d'affaires de Nestlé Nutrition et enregistre un taux de croissance à deux chiffres. Dans la droite ligne de notre

fondateur, Henri Nestlé, elle vise à réduire la mortalité infantile et à contribuer au développement optimal des bébés. En améliorant la santé infantile, les produits de Nestlé font le bonheur des bébés mais aussi celui de leurs parents. Le lait maternel est l'aliment de choix pour le nourrisson. Nestlé Nutrition utilise une recherche de pointe pour offrir aux mères qui ne peuvent pas allaiter ou qui décident de ne pas le faire des solutions optimales pour l'alimentation des bébés jusqu'à un an.

La nutrition infantile applique l'approche «Start Healthy, Stay Healthy» de Gerber à toute sa gamme de laits infantiles, de céréales pour nourrissons, de repas et de boissons. La catégorie des laits infantiles comprend des spécialités pour les prématurés et les bébés souffrant de problèmes digestifs. Les laits pour les nourrissons en bonne santé offrent une protection renforcée contre les allergies. Les produits destinés aux bébés commençant à manger des aliments solides s'attachent à fournir les éléments nutritifs dont les nourrissons ont besoin en période de croissance et à garantir ainsi la base d'un développement sain.

Des goûters sains pour les tout-petits

En Amérique du Nord, la gamme *Graduates from Gerber* comprend des repas, des boissons et des snacks sains et nutritifs spécifiquement destinés aux tout-petits. *Graduates Lil' Crunchies* sont des bouchées savoureuses à base exclusive de maïs complet qui ne contiennent ni graisses trans, ni conservateurs, ni arômes artificiels et dont la teneur en sel est inférieure de 30% à celle des principaux snacks au fromage.

Graduates Mini Fruits, faits à 100% de vrais fruits mais sans arômes artificiels, colorants ou agents conservateurs, sont disponibles en variétés biologiques et constituent un délicieux moyen d'apporter aux enfants une portion de vrais fruits.

Gerber a toute une gamme de laits infantiles, de céréales pour nourrissons, de repas et de boissons.



Spécialités pédiatriques pour les enfants présentant des dysfonctionnements

Alfaré fait partie de la gamme des spécialités pédiatriques destinée aux enfants souffrant d'une maladie grave ou de malnutrition. Vendu dans plus de 40 pays, Alfaré est un lait infantile hypoallergénique qui convient particulièrement en cas de problèmes de digestion et d'intolérance ou d'hypersensibilité à un aliment. Althéra, son produit frère, s'adresse aux enfants allergiques au lait de vache et aux protéines du lait de soja. D'autres produits de la gamme sont conçus pour les enfants prématurés et de faible poids de naissance, et pour les enfants assimilant difficilement le lactose.



Un lait infantile qui va au-delà d'une nutrition complète Good Start Natural Cultures contient tous les nutriments indispensables aux bébés, mais est aussi le premier et l'unique lait infantile renfermant des probiotiques aux Etats-Unis. Ces bactéries renforcent le système immunitaire des nourrissons et augmentent les taux d'anticorps pour développer la barrière protectrice de leur système digestif. D'autres nutriments favorisent le développement de la vue et du cerveau. Nestlé, qui a été la première à utiliser des probiotiques dans des aliments, a recensé plus de 2500 souches aux fins d'études cliniques et de dépistage.

Des céréales pour enfants contre les troubles digestifs

La diarrhée est un risque de santé majeur lors des deux premières années de la vie, surtout dans les pays en développement. Nestlé Nestum céréales de riz Healthy Tummy est un repas équilibré contenant nos prébiotiques et probiotiques brevetés (*Bifidus BL* et *Prebio*¹). Les probiotiques favorisent la croissance de la microflore intestinale afin de réduire l'incidence et la gravité des diarrhées. Nestlé Nestum céréales d'avoine Gentle Fibre (avec *Bifidus BL* et *Prebio*¹ également) convient aux enfants constipés. Les grains d'avoine et les pruneaux offrent un repas équilibré avec des fibres prébiotiques qui soulagent la constipation. Les deux produits assurent un apport de nutriments essentiels à la croissance et contribuent au renforcement des défenses naturelles des enfants.



La nature: la meilleure nutrition pour les bébés

En France, Nestlé NaturNes puise le meilleur de la nature et recourt à la compétence nutritionnelle de Nestlé et à ses connaissances sur les nourrissons pour favoriser leur croissance saine et naturelle. Les recettes visent à répondre à leurs besoins nutritionnels et à assurer le développement optimal de leur corps, de leur cerveau et de leur système immunitaire. Les ingrédients, mûris naturellement, sont cultivés et sélectionnés puis soumis à un contrôle strict avec traçage de l'origine. NaturNes, dont la nouvelle formule et le processus aseptique sont en voie d'être brevetés, conserve les nutriments et le goût naturel et répond donc au double défi de la meilleure nutrition et du goût le plus agréable.



Leadership dans la nutrition de santé

La nutrition de santé est la deuxième plus grande unité de Nestlé Nutrition; comme la nutrition infantile, elle affiche de solides perspectives de croissance et de marge: actuellement numéro deux mondial de la nutrition de santé, elle est en forte progression et en voie de prendre la tête du marché.

Son objectif est d'aider les personnes présentant des carences nutritionnelles, des affections ou des maladies spécifiques comme le diabète, le cancer et la maladie de Crohn à améliorer leur santé et à mener une vie aussi normale que possible.

Innover dans la nutrition de performance

Troisième unité d'affaires de Nestlé Nutrition, la nutrition de performance est plus petite et spécialisée, visant à proposer une nutrition adaptée aux personnes pratiquant un sport régulièrement ou en compétition. La gamme comprend des barres et des boissons énergétiques, des protéines et d'autres compléments. La recherche de pointe dans la nutrition sportive a conduit à la reformulation de certains produits, avec pour effet une amélioration de l'endurance de 8%.

En 2007, soutenu par *PowerBar* et *C2Max*, Haile Gebreselassie a battu le record du monde du marathon de 28 secondes à Berlin – 42,195 km en 2 heures, 4 minutes et 26 secondes.

La triathlète anglaise Chrissie Wellington a gagné les Championnats du monde Iron-man à Hawaï en s'alimentant avec des gels *PowerBar* et *C2Max*.



HealthCare Nutrition se concentre sur six domaines:



- Soins intensifs, chirurgie et gastroentérologie – en offrant aux patients des formules et des nutriments renforçant le système immunitaire sous leur forme la plus digeste.
- Oncologie – en aidant les patients atteints d'un cancer pendant les phases de traitement et de convalescence.
- Pédiatrie – en aidant les enfants souffrant d'une maladie chronique comme la maladie de Crohn ou la mucoviscidose.
- Obésité et diabète – en aidant les diabétiques à gérer leur glycémie et leur poids et à réduire le risque de comorbidités.
- Santé proactive – en aidant les consommateurs à prévenir ou à compenser des carences nutritionnelles.
- Personnes fragiles et âgées – en les aidant à conserver leur indépendance, à lutter contre les effets négatifs de la malnutrition et de la dysphagie et à gérer les comorbidités comme le déclin cognitif.

Aide aux patients en soins intensifs

Les patients en unités de soins intensifs souffrent de problèmes de tolérance digestive ou d'absorption. *Peptamen AF* est une solution nutritive complète pour l'alimentation par sonde ou par voie orale qui permet d'atténuer la réponse inflammatoire chez les patients en situation critique.

La gamme *Modulis* est une première mondiale dans la nutrition entérale, car elle permet la prescription sur mesure de divers macro- et micronutriments. *Modulis AntiOx* et *Amino5* visent à fournir aux patients les nutriments essentiels tout en réduisant la réponse inflammatoire, en combattant le stress oxydatif, en contribuant à la synthèse des protéines et en améliorant les défenses immunitaires.



Produits destinés aux patients souffrant d'un cancer

Selon la gravité de la maladie, les patients atteints d'un cancer sont alimentés par voie orale ou par sonde, à l'hôpital ou chez eux, où ils peuvent bénéficier de Nestlé Home Care. Le lancement de *Clinutren Protect* renforce la position de Nestlé Nutrition dans le domaine de l'intervention nutritionnelle en oncologie en offrant aux patients suivant une chimio- ou une radiothérapie avec un risque de mucosite une solution orale innovante aux ingrédients spécifiques.

Impact est une solution d'alimentation par voie orale ou par sonde dont il est prouvé cliniquement qu'elle diminue les infections postopératoires, améliore la cicatrisation des plaies et accélère le rétablissement.



Compléments nutritionnels pour les patients malades

Pour nombre de patients, la maladie, ou son traitement, conduit à une diminution de l'appétit et à un risque de malnutrition ou de perte de poids. *Clinutren* est une gamme de compléments nutritionnels oraux faciles à digérer. Agréables au goût, ils constituent une bonne source de vitamines et de minéraux importants. Riches en calories, ils améliorent l'énergie et favorisent la prise de poids. Grâce à leur haute teneur en protéines, ils développent les muscles et accélèrent le rétablissement.



Optimisation des performances des athlètes

La gamme de produits *PowerBar* (gels, barres et boissons énergétiques) a été relancée sur la base du système de performance innovant *PowerBar*: étape N°1 «donner de l'énergie», énergie pour la préparation à l'effort, étape N°2 «alimenter», alimentation pendant l'effort, étape N°3 «reconstruire», nutrition après l'effort. Un taux spécifique de glucose et de fructose améliore l'endurance. Les protéines riches en acides aminés facilitent la réparation des muscles. Facilement digérables, les hydrates de carbone accélèrent la restauration du glycogène. Le sodium assure une réhydratation rapide et efficace.



Lutter contre l'obésité par un programme de gestion du poids sur mesure

Selon les prévisions, l'obésité sera plus répandue que la malnutrition d'ici à 2020. Jenny Craig, la quatrième unité d'affaires de la division, qui est aussi une marque, est dédiée à la gestion du poids, aidant les personnes en surcharge pondérale et obèses à maigrir et à stabiliser leur poids. Il existe plus de 600 centres Jenny Craig dans six pays, dont les Etats-Unis, le Canada et l'Australie, avec 2000 conseillers. Des programmes sur mesure comprennent des repas personnalisés et équilibrés avec un apport calorique contrôlé. Jenny Craig, intégrée dans Nestlé Nutrition en 2006, a atteint une croissance à deux chiffres en 2007.

La commodité suprême en matière de gestion du poids

Jenny Direct a été lancée en 1995 pour permettre aux clients d'avoir accès au programme de gestion du poids *Jenny Craig* depuis chez eux. Des conseils en matière de nutrition et de mode de vie sont dispensés sur le site de *Jenny Direct* et par téléphone. Les repas *Jenny Craig* contrôlés en termes de calories et de quantités sont livrés à domicile. *Jenny Direct* s'est avérée un succès considérable avec des ventes qui ont plus que doublé ces trois dernières années et quelque 7000 clients par semaine.

Un secteur de service florissant

10% du chiffre d'affaires de Nestlé Nutrition proviennent de services comme *Gerber Life* ou d'une combinaison de produits et de services comme *Jenny Craig*. A l'instar d'autres activités de Nestlé axées sur les services comme *Nespresso*, ils se révèlent très efficaces en termes de création de valeur.

Des innovations plus importantes, plus audacieuses et meilleures

Nos acquisitions sont venues compléter notre compétence en R&D, entraînant une hausse des investissements et un renforcement du pipeline d'innovation et de rénovation. Nous investissons bien plus en R&D que nos concurrents. Notre savoir-faire va au-delà de Nestlé Nutrition et influe positivement sur l'ensemble du portefeuille de Nestlé. C'est la science qui est le moteur de son activité.

La sécurité financière des enfants à un prix abordable

Avec une part de marché de 70%, *Gerber Life* est le leader des polices d'assurance-vie pour jeunes en Amérique du Nord. La marque *Grow-Up* de *Gerber Life* offre aux parents et aux grands-parents une solution peu onéreuse pour assurer la sécurité financière de leurs enfants et petits-enfants à long terme. Le montant assuré est multiplié par deux à l'âge de 21 ans, sans augmentation de primes. Créée il y a 40 ans, *Gerber Life* protège actuellement plus de trois millions de vies, avec une couverture totalisant plus de USD 33 milliards.

Optifast – une perte de poids durable

Aux Etats-Unis, 84 essais cliniques ont démontré l'efficacité du programme de perte de poids *Optifast*. Des études sur 20 000 patients ont fait apparaître une perte de poids moyenne de 21% (env. 25 kg). Unique, le programme active la perte de poids avec les repas de substitution *Optifast*, puis prévoit une période de transition de six semaines. Des réunions hebdomadaires abordent les thèmes de la nutrition, du régime alimentaire, de l'activité physique et d'un changement de mode de vie à long terme. Un suivi médical régulier garantit une perte de poids sûre et rapide.

La gestion du poids est en croissance: aux Etats-Unis, *Optifast* a enregistré une progression annuelle moyenne de 14% ces trois dernières années.



Notre stratégie consiste à développer des innovations «plus importantes, plus audacieuses et meilleures» pour construire des marques plus grandes et meilleures. Les solutions créées par notre processus R&D hautement discipliné répondent à trois questions: De quoi les consommateurs ont-ils besoin? Qu'est-ce qui est techniquement et scientifiquement possible? Qu'est-ce qui est commercialement faisable?

Le pipeline R&D de Nestlé Nutrition comprend plus de 60 projets soutenus par plus de 60 études cliniques et humaines. Pour protéger sa propriété intellectuelle, elle a déposé quelque 1000 brevets enregistrés, leur nombre étant en augmentation constante. Plus de 100 projets seront prêts à être lancés dans les 18 mois à venir dans plus de 100 pays.

L'échange entre les activités de Nestlé favorise la conception d'innovations plus importantes. Nestlé Nutrition travaille avec les Centres de technologie de produits du Groupe, ce qui lui donne accès à toute la science et à l'innovation brevetées de Nestlé. Les connaissances et le savoir-faire acquis sont transférés à nos autres secteurs d'activités, par exemple en matière de Branded Active Benefits (BAB).

Nestlé Nutrition a 25 partenariats avec des universités, des instituts de recherche, des start-up de biotechnologie et des fournisseurs spécialisés dans des domaines comme la génomique, la protéomique et la métabolomique. L'un d'entre eux développe le premier programme mondial en matière de recherche sur le cerveau et sur l'alimentation, tandis qu'un autre étudie le patrimoine génétique des individus et son rôle dans la prédisposition aux maladies liées à l'alimentation, comme l'obésité et le diabète.

Opportunités plus grandes, initiatives plus audacieuses et meilleure exécution

Le lancement récent de l'aliment infantile *NAN* a créé un précédent pour le futur. Introduit avec succès dans plus de 50 pays en l'espace de 18 mois, il est rapidement devenu l'une de nos marques «pesant un milliard ou plus». L'extension des innovations à davantage de consommateurs dans plus de marchés est signe d'une innovation accrue. L'amélioration notable des bienfaits pour le consommateur témoigne d'une meilleure innovation. Des études cliniques ont prouvé que nos nouvelles formules *NAN* renforcent les défenses immunitaires des bébés et, partant, préviennent significativement les infections gastro-intestinales et, dans le cas de la formule hypoallergénique *NAN H.A.*, réduisent le risque d'allergie de 50%.



Travailler avec le corps médical
Les 3600 délégués médicaux de Nestlé Nutrition travaillent avec des médecins, des infirmiers et des diététiciens pour offrir des informations, des produits et des services à même d'aider les patients.

Partager un savoir scientifiquement fondé
L'Institut de Nutrition Nestlé est un réseau médical et scientifique qui fournit aux professionnels de la santé en dehors de Nestlé des formations, des informations et des outils de pointe utiles. Il travaille en partenariat avec des instituts de premier plan dans le domaine de la santé et de la nutrition dans le monde entier et encourage une recherche et une éducation nutritionnelles dans les domaines de la nutrition infantile, clinique et de performance. Il est le plus grand éditeur mondial d'informations nutritionnelles destinées aux scientifiques. Depuis plus de 25 ans, ses ateliers et symposiums réunissent des scientifiques et des cliniciens de renom mondial.

Nutrition, santé et bien-être au quotidien

Nos produits d'alimentation et de boissons améliorent la vie de nos consommateurs, grâce à la joie et au plaisir de manger ensemble, et à leur contribution en termes de santé, de nutrition et de bien-être.

Nous vendons plus d'un milliard de produits par jour dans le monde, mettant en œuvre notre stratégie de nutrition, de santé et de bien-être, laquelle participe à la qualité de vie des gens en fournissant des produits encore meilleurs – selon notre devise «Good Food, Good Life».

Améliorer encore la bonne qualité de nos produits

Nombre de produits de Nestlé sont sains par définition et, partant, renferment un énorme potentiel de croissance continue. Ils constituent aussi d'excellents supports à des bienfaits nutritionnels supplémentaires. Grâce à notre savoir nutritionnel, nous pouvons améliorer encore la qualité de nos produits.

Favoriser la supériorité nutritionnelle avec 60/40+

60/40+ est un programme unique qui vise à optimiser la préférence gustative et la supériorité nutritionnelle de nos produits. Il doit son nom à l'objectif fixé pour nos produits, qui doivent présenter un «plus» nutritionnel tout en étant privilégiés par au moins 60% des consommateurs lors de tests de préférence par rapport à la concurrence. Lancé en 2004, il a contribué à la transformation de notre portefeuille de produits et exerce une influence majeure sur l'innovation. Près de 20% de nos produits sont soumis au test 60/40+ chaque année.

60/40+ s'étend à toutes nos catégories d'aliments et de boissons, et bénéficie du soutien de 325 gestionnaires 60/40+, nutritionnistes et managers du segment nutrition, santé et bien-être.

Une production locale pour des consommateurs locaux

Plus de 90% des produits Nestlé vendus en Chine sont fabriqués dans ce pays. Notre Centre R&D de Shanghai utilise des informations recueillies localement (dont la connaissance des ingrédients fonctionnels chinois) afin de garantir que les formulations des produits répondent aux besoins des familles dans tout le pays, en leur procurant une nutrition adaptée grâce à des aliments savoureux et de qualité, à un prix abordable.

→



Un savoir-faire au plan mondial
Une perspective locale



Exceller au niveau du goût et de la nutrition

L'intégration de la nutrition, de la santé et du bien-être dans toutes nos catégories de produits est en bonne voie, mais le potentiel d'action reste élevé. Dans certaines catégories, nous avons dépassé les objectifs, et dans toutes les catégories, nous disposons de produits dont la performance en termes de goût et de nutrition est supérieure à la moyenne du marché et aussi à celle de notre plus proche concurrent.

Améliorer le fondement nutritionnel

Il existe maintes possibilités d'améliorer le fondement nutritionnel de nos produits. Nous y procédons en réduisant la teneur en sel, en sucre et en acides gras trans, et en ajoutant des céréales complètes, des BAB et des micronutriments tels que des vitamines, des sels minéraux et des oligoéléments (p. ex. calcium, oméga 3, antioxydants). L'adjonction de prébiotiques, de probiotiques, de fibres et de céréales complètes stimule la digestion. La gestion pondérale est facilitée au travers de la gestion calorique (moins de graisses et de sucre) et de la cuisine sans graisse.

Branded Active Benefits (BAB) – améliorer les bienfaits pour la santé

Les Branded Active Benefits de Nestlé sont des composants alimentaires physiologiquement actifs intégrés aux produits pour offrir aux consommateurs des effets bénéfiques supplémentaires pour la santé – en plus du bon goût et du contenu nutritif normal.

Treize BAB ont été développés jusqu'ici et sont utilisés pour des centaines de produits – dans toutes les catégories et marques – pour améliorer la santé digestive, les défenses immunitaires, la gestion pondérale, le développement physique et mental ainsi que le vieillissement en bonne santé. Parmi eux figurent l'*Actigen-E*, qui aide à libérer l'énergie, *Calci-N*, qui fortifie les os et les dents, et *Calci-Lock*, qui réduit l'ostéoporose, en particulier chez les femmes ménopausées.

Ils constituent un net avantage concurrentiel breveté, ajoutent de la valeur et améliorent le bénéfice. Les produits enrichis en BAB génèrent un chiffre d'affaires de plus de CHF 4 milliards.

Se positionner sur les marchés en développement

Notre responsabilité est d'assurer la disponibilité d'aliments nutritifs et de bonne qualité et leur accessibilité pour tous, partout dans le monde – y compris dans les pays en développement ou émergents, en Afrique et en Asie où, pour nombre de personnes, les dépenses de consommation ne sont pas arbitraires. Nos «produits à prix populaires» (PPP) sont des produits hautement nutritifs et de la meilleure qualité, accessibles à des milliards de personnes situées «au bas de la pyramide», dont les revenus sont comparativement faibles, mais suffisent à l'achat de produits de confiance qui contribuent à améliorer leur qualité de vie.

Tendance au haut de gamme

Notre offre s'est étoffée d'un segment dont les produits et les marques proposent des valeurs de qualité, de service et de commodité relevant clairement du haut de gamme, ainsi que la perspective de marges encore plus élevées. Dans les produits pour animaux de compagnie, nous avons ainsi lancé *Purina Gourmet Diamant* en Europe et *Fancy Feast Elegant Medleys* en Amérique du Nord.

Le mouvement ascensionnel constant dans la pyramide économique stimule la demande de produits qui vont bien au-delà de la simple subsistance pour offrir toujours plus d'avantages à valeur ajoutée, lesquels génèrent à leur tour des marges plus élevées. Cette tendance profite à nos marques haut de gamme et très haut de gamme.

L'accessibilité revient à offrir des produits à prix abordables là où nos consommateurs vivent. Nous les vendons sur des marchés de rue, dans des unités de vente mobile ou de porte-à-porte. Les ventes de PPP affichent une croissance rentable de 27% par an.





Bear Brand

30% de la population mondiale souffre d'anémie. 35% présente des carences alimentaires en iode. Un demi-million d'enfants deviennent aveugles chaque année des suites d'une carence en vitamine A. De par leur intégration de micronutriments peu coûteux sous forme de vitamines, de sels minéraux et d'oligoéléments, les produits Nestlé PPP, comme la marque *Bear Brand* aux Philippines, visent à combler les carences les plus fréquentes à des prix abordables. Des sources alternatives peu coûteuses (soja, dhal, céréales, etc.) fournissent des protéines vitales.

Cubes Maggi

En Afrique centrale et de l'Ouest, 65 millions de cubes de bouillon Maggi sont vendus chaque jour. Pour des raisons d'accessibilité économique, ils sont vendus individuellement à un prix très bas, dans les magasins de proximité et par des femmes autochtones, leur taux de pénétration s'élevant à 45% dans les zones rurales. Mais surtout, ils répondent à des carences en micronutriments. L'iode est important pour le développement cérébral et constitue aussi une alternative plus savoureuse au sel.



Publicité destinée aux consommateurs

Les principes de Nestlé portant sur la communication adéquate avec les consommateurs font partie intégrante des Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé depuis leur première publication en 1999. Ils constituent une lecture obligée pour les collaborateurs travaillant dans le domaine du marketing et les agences publicitaires du Groupe à l'échelle mondiale. Les principes comprennent des critères spécifiques à l'intention des enfants et visent à encourager une consommation alimentaire modérée et saine ainsi que l'activité physique, sans porter atteinte à l'autorité des parents ou créer des attentes de popularité ou de réussite irréalistes. Nestlé a complété ses principes par deux nouvelles dispositions en 2007: aucune activité publicitaire ou marketing ne doit s'adresser aux enfants de moins de 6 ans, et la publicité pour les enfants de 6 à 12 ans doit se limiter aux produits dont le profil nutritionnel favorise une alimentation saine et équilibrée, et inclure des limites précises pour des ingrédients tels que le sucre, le sel et les graisses.

Communication et éducation des consommateurs – encourager une alimentation équilibrée

Nestlé se consacre ou participe à nombre de programmes d'éducation destinés aux adultes et aux enfants dans le monde entier, qui incluent conseil et information sur la nutrition et une alimentation équilibrée.

Notre initiative de communication la plus importante est l'inscription du *Nutritional Compass* sur nos emballages. L'emballage est l'outil parfait pour véhiculer l'information nutritionnelle puisqu'elle est proposée au consommateur à des occasions pertinentes: sur le point de vente, lors de la préparation ou au moment de la consommation.

Nous la considérons comme une «boussole», car elle aide les gens à connaître leur situation et leurs objectifs en termes de nutrition et à trouver leur chemin vers une alimentation saine et équilibrée. Et ce par quatre moyens: un tableau standardisé détaillant le contenu nutritionnel, des informations nutritionnelles («Good to know»), des conseils de santé («Good to remember»), et des coordonnées de contact («Good to talk»), les équipes de nos Services Consommateurs et nos nutritionnistes ayant reçu plus de 10 millions d'appels en 2007.

Élargir l'application des bienfaits nutritionnels au travers de l'échange d'informations

Nestlé Nutrition utilise des probiotiques – des bactéries utiles qui renforcent le système immunitaire –, lesquels ont aidé Laboratoires innéov, notre joint-venture avec L'Oréal, à

stimuler les défenses cellulaires de la peau dans sa gamme de produits de protection de la peau. De même, l'expérience acquise lors de l'utilisation de probiotiques dans la nutrition infantile a été appliquée à nos produits laitiers destinés aux enfants en croissance et aux adultes. Notre recherche en nutriginomique a permis le développement d'un produit *Purina* destiné aux chiens souffrant d'ostéoarthritis.

Supériorité de notre science et de notre recherche

Notre engagement en faveur de la recherche place la nutrition au cœur de Nestlé. Notre supériorité en science, en recherche nutritionnelle et en technologie stimule l'innovation en matière de nutrition, de santé et de bien-être. La recherche fondée sur la science mène au développement de produits brevetés, protégés et sensiblement meilleurs.

Nous avons investi environ CHF 1,9 milliard dans la recherche en 2007. Nous comptons environ 5000 personnes actives dans la R&D, dont 300 scientifiques au bénéfice d'un doctorat au seul Centre de Recherche Nestlé. Nous disposons de nos propres fonds d'investissement pour financer la science alimentaire, et nous avons créé des partenariats avec des fournisseurs, des sociétés pharmaceutiques et d'autres pour garantir que nous bénéficions de l'exposition la plus large possible à la R&D et à la science de notre industrie.



Nutritional Compass

→ Lancé en 2005, le *Nutritional Compass* figure maintenant sur la quasi-totalité de nos produits dans le monde.



Nutrition, santé et bien-être: nos valeurs

Nutrition positive

- Nous nous engageons à augmenter la valeur nutritionnelle de nos produits tout en améliorant le goût et le plaisir.
- Nous croyons en une alimentation et un mode de vie sains et équilibrés, et soutenons activement leur promotion.

Modération

- Nous croyons en une consommation variée et modérée pour parvenir à une alimentation saine et équilibrée.
- Nous décourageons la surconsommation.

Authenticité et transparence

- Nous nous engageons à fournir des informations factuelles et transparentes en matière de nutrition et de santé dans tous nos supports de communication.
- Nous encourageons et inciterons toujours les consommateurs à prendre des décisions éclairées pour leur alimentation et leur mode de vie.
- Nous sommes convaincus que la science et la recherche forment la base qui nous permet de satisfaire les besoins des consommateurs en termes de nutrition, de variété, de goût et de commodité.

Nutrition, santé et bien-être dans tout le portefeuille de produits

Notre stratégie de nutrition, de santé et de bien-être vise à améliorer les avantages pour les consommateurs inhérents à nos produits et à assurer que ceux-ci soient communiqués de manière simple et claire. C'est ce qui distingue nos produits de ceux de la concurrence, et confère à nos marques une plus grande pertinence et un plus grand attrait pour les consommateurs. Cette stratégie a pour but de mettre à disposition de milliards de personnes, quotidiennement et partout dans le monde, des aliments hautement nutritifs.

Les consommateurs sont prêts à payer plus pour des marques qu'ils jugent de meilleure qualité, plus pertinentes et plus adaptées à leur mode de vie. Notre credo: en améliorant la qualité de vie de nos consommateurs, nous améliorons aussi les rendements pour nos investisseurs.

Nos marques pesant un milliard ou plus se fondent sur des relations solides et loyales avec les consommateurs tissées au travers de solutions et d'avantages judicieux. Elles tendent à afficher une croissance supérieure à la moyenne de leur catégorie, grâce à leur supériorité intrinsèque. Elles restent l'objectif premier de nos efforts en matière de nutrition, de santé et de bien-être.

Les pages suivantes présentent des exemples provenant de toutes nos catégories de produits.

Les marques de Nestlé pesant un milliard ou plus

Ces marques génèrent des ventes annuelles supérieures à CHF 1 milliard. Nos marques d'aliments et de boissons pesant un milliard ou plus représentent près de 70% de notre chiffre d'affaires du secteur de l'alimentation et des boissons. Plusieurs d'entre elles sont multimilliardaires, par exemple *Nescafé*, *Purina*, *Maggi* et *Gerber*, récemment acquise.



¹ *Nestea*: valeur au détail.

² Au sein de Nutrition, la marque *Nestlé* représente des ventes de plus de CHF 1 milliard dans les catégories Nutrition infantile et Aliments pour nourrissons.

Marques pesant un milliard ou plus

Plats préparés et produits pour cuisiner



Boissons ¹



Confiserie



Glaces



Eaux



Nutrition ²



Produits laitiers



Produits pour animaux de compagnie



Pharma



Boissons – le café, un allié de la santé et du bien-être

Pour nombre de gens, une tasse de café est vitale pour leur bien-être. Dans le contexte de la nutrition, de la santé et du bien-être, nous proposons des variantes décaféinées – ou avec moins de caféine – et des solutions sans sucre et sans graisse.

Nestlé est aussi la première société à commercialiser des cafés tels que *Nescafé Protect*, avec des avantages additionnels en termes de nutrition et de santé et dont les bienfaits liés aux antioxydants sont de plus en plus reconnus. Nos mélanges de *Nescafé Body Partner* sont très faciles et rapides à préparer, et incluent des ingrédients fonctionnels tels que des antioxydants, des céréales, du lait riche en calcium et du ginseng.

Boissons – nutrition, santé et bien-être pour des enfants en croissance

Nos laits chocolatés et maltés, *Nesquik*, *Milo* et *Nescau* incitent les enfants à boire plus de lait et à profiter de ses bienfaits intrinsèques, en particulier comme source naturelle de calcium, pour des os et des dents en bonne santé. Grâce à d'autres avantages nutritionnels et à l'adjonction de vitamines et de sels minéraux, ces marques contribuent à une alimentation saine et équilibrée.

Eau – une ressource essentielle à la vie

Nestlé Waters poursuit une double stratégie en matière de nutrition, de santé et de bien-être. Dans les pays européens et aux Etats-Unis, par exemple, nous nous employons à répondre aux besoins combinés de santé, de bien-être et de plaisir. Dans les marchés émergents d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine, nous nous concentrons sur la disponibilité d'une eau sûre et saine, ainsi que sur son accessibilité.

L'eau est essentielle au bon fonctionnement de l'organisme. C'est une boisson exempte de calories immédiatement assimilée par le corps, qui assure son hydratation optimale sans apport énergétique superflu. Les eaux minérales naturelles sont aussi riches en sels minéraux importants tels que le calcium et le magnésium.

Les 72 marques de Nestlé Waters génèrent plus de 10% des ventes de Nestlé. Parmi elles, *Hépar* est l'eau minérale la plus riche en magnésium en France. En Chine, la formulation unique de *Nestlé Energy-E* stimule la performance physique et mentale. Aux Etats-Unis, les marques *Poland Spring* et *Deer Park* offrent une eau enrichie en fluorure pour les enfants, et *Nestlé Pure Life* est vendue dans 25% des cantines scolaires.

Produits laitiers et glaces – un pilier de la nutrition

Le lait est le premier aliment d'un bébé et reste un pilier de la nutrition à tout âge. Dans ce contexte, notre gamme de produits laitiers apporte une contribution majeure à la nutrition, à la santé et au bien-être. Pour toutes nos activités, nous visons à allier excellence et plaisir dans ces trois domaines.

Notre objectif principal est de fournir des bienfaits fonctionnels qui répondent aux carences nutritionnelles et aux préoccupations de santé de nos consommateurs au quotidien. Par exemple, dans la gamme pour enfants de 1 à 6 ans, *Nido* est la marque leader mondial du lait en poudre, offrant des probiotiques (*Lactobacille Protectus*) et des BAB qui renforcent le système immunitaire de l'enfant contre les germes nocifs et les mauvaises bactéries. Dans la gamme pour adultes, les laits et yogourts fonctionnels *Nesvita* et *Svelty* offrent une série complète de bienfaits fonctionnels, allant d'une meilleure digestion à la gestion du poids en passant par la santé des os et du cœur. Dans la catégorie des laits liquides en conserve, nous avons développé de nombreuses formules plus saines comme le lait condensé *Milkmaid* – avec 50% de calories en moins – et le lait de soja évaporé *Carnation*.

Des milliards de gens consomment quotidiennement du café partout dans le monde. Plus de 4000 tasses de *Nescafé* sont bues chaque seconde! Au niveau mondial, sur un marché comptant des dizaines de marques, *Nescafé* est largement en tête, représentant 23% de la consommation mondiale de café. *Nespresso*, qui vend directement aux consommateurs, est l'une des marques qui affichent la plus forte croissance du groupe Nestlé (+40% en 2007).





Nesquik

Aux Etats-Unis, *Nesquik* contient désormais 25% moins de sucre que son plus proche concurrent, tout en dépassant le test de préférence 60/40+. Il a l'avantage de fournir 100 mg de calcium en plus par portion.



Nescafé Protect, *Nescafé Protect*, lancé au Mexique et dans certains pays d'Asie, est l'une de nos solutions de cafés «Good for you» dans notre gamme *Body Partner*. Il a un goût divin, doux et suave. Son mélange unique de grains torréfiés et verts lui confère une saveur unique. Un processus breveté conserve les acides chlorogéniques et les polyphénols, d'où sa teneur trois fois plus élevée en antioxydants que le thé vert. La «tasse de saveur» qui en résulte aide à lutter contre les radicaux libres, l'une des causes principales du vieillissement.



Milo

En Malaisie, *Milo* est de fait la boisson nationale des enfants – se vendant considérablement plus que toute limonade. Une technologie brevetée a conduit à un nouveau processus de traitement du malt qui améliore le mélange d'hydrates de carbone le quel, combiné à l'*Actigen-E*, optimise la libération d'énergie.



Contrex

Contrex est une eau minérale française naturellement riche en calcium, qui favorise une bonne structure osseuse. 1,5 litre fournit 81% de l'apport journalier recommandé pour des adultes. Depuis 1954, elle est privilégiée par les femmes françaises qui surveillent leur poids. Elle est commercialisée actuellement dans plus de 40 pays. Aux Etats-Unis, elle est vendue dans des magasins diététiques, des spas et des salons de beauté.

Céréales pour petit-déjeuner – du bien-être dès le matin

Toutes les céréales pour petit-déjeuner Nestlé contiennent des céréales complètes, qui aident à réduire le cholestérol et le risque de maladies cardiaques, ainsi que le diabète et le cancer. Pauvres en graisses et riches en fibres, elles favorisent un poids corporel sain. La plupart de nos céréales ne contiennent ni sucre ni sel ajoutés, et nous avons totalement supprimé les graisses partiellement hydrogénées. *Shredded Wheat* est fabriqué à partir d'un seul ingrédient: le blé complet.

Les céréales constituent aussi d'excellents supports à des bienfaits nutritionnels supplémentaires. Nos BAB brevetés fournissent des hydrates de carbone complexes qui libèrent lentement de l'énergie, ce qui améliore la concentration des enfants à l'école; l'adjonction de calcium favorise les os solides, les vitamines et les sels minéraux renforcent le système immunitaire.

Glaces – savourer des moments spéciaux

Notre stratégie est de créer des marques qui ont la préférence des consommateurs au travers d'une gamme de produits qui leur procurent un plaisir glacé sans remords.

L'un de nos plus grands succès a été le lancement, au Chili, de notre glace à emporter à domicile composée de 60% de lait, dont le contenu est plus nutritif et la texture plus crémeuse. Nous avons aussi amélioré les profils nutritionnels en réduisant la teneur en sucre et en graisse. La glace au chocolat et au fudge *The Skinny Cow* est exempte de matières grasses à 96%, ne contient pas d'acides gras trans et compte seulement 150 calories par portion. Nous avons aussi lancé des produits répondant à des besoins de santé spécifiques comme la glace sans lactose en Finlande, et enrichi nos produits avec des vitamines, des sels minéraux et des BAB, comme la glace *Nesquik*, qui contient du *Calci-N*.

Plats préparés et produits pour cuisiner – pour manger des repas nutritifs et savoureux au quotidien

Pour nos marques d'aliments, notre stratégie de nutrition, de santé et de bien-être est d'être le partenaire de confiance des consommateurs en les aidant à préparer et à manger chaque jour des repas bons et équilibrés. Dans ce contexte, nous proposons trois groupes de produits.

Premièrement, ceux qui allient excellent goût et contenu nutritionnel garanti. Par exemple, notre nouvelle recette *Maggi* Lasagne à la Bologne en France contient 100% d'ingrédients naturels, aucun agent conservateur, ainsi que 26% de sel et 28% de graisse en moins. Elle obtient un résultat brillant au test de préférence 60/40+ et a généré une hausse des ventes de 15% en 2007.

Deuxièmement, ceux qui ont un excellent goût tout en répondant à des besoins nutritionnels spécifiques. En Inde, les nouilles instantanées sont un en-cas très populaire, mais les consommateurs recherchent des variantes plus nutritionnelles. *Maggi* Rice Noodles Mania est un snack équilibré à base de riz, avec 35% de sel et 30% de graisse en moins ainsi que plus de protéines et de légumes. Il a gagné 3% de parts de marché et son lancement a donné un tout nouvel élan à l'ensemble de la gamme *Maggi*.

Troisièmement, ceux qui fournissent des solutions de repas complètes et répondent à un besoin spécifique en matière de santé. *Lean Cuisine* «Steam» en Australie aide les personnes à gérer leur poids. Avec une moyenne de 400 calories par portion, chaque repas est exempt de matières grasses à 97%, contient une portion de légumes et est exempt de tout colorant artificiel, exhausteur de goût et agent conservateur. Un résultat de plus de 80% pour le test de préférence 60/40+ a généré un gain de parts de marché de 12% durant les trois premiers mois de son lancement.

Dans les townships d'Afrique du Sud, *Nestlé Pure Life* est vendue dans des kiosques qui servent aussi de points d'approvisionnement pour les vendeurs de rue des zones avoisinantes. Cela permet de proposer une eau saine et sûre ainsi que de créer des emplois tout en contribuant à la croissance rentable de Nestlé: quelque 200 millions de bouteilles ont été vendues sur une période de six mois.





Nesvita et Cerevita

Les boissons et porridges sains à base de céréales *Nesvita* et *Cerevita* sont synonymes d'énergie nutritionnelle et de digestion pour les enfants et les adultes en Asie, en Afrique et en Amérique latine. L'adjonction de BAB, comme l'*ActiCol*, aide à réduire le cholestérol du plasma – un facteur de risque pour les maladies cardiovasculaires – et l'*ActiFibras* – qui contient des maltodextrines, du calcium et des vitamines – stimule la digestion et réduit la constipation.



Nestlé Fitness

Nestlé Fitness sont des céréales saines allégées à 99% en matières grasses dont une portion fournit 50% de l'apport journalier recommandé de huit vitamines et 20% de l'apport journalier recommandé de fer. C'est l'une de nos marques phares de céréales pour petit-déjeuner, vendue dans plus de 50 pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique latine.

Mövenpick

«Eis Conchiert»

Grâce à notre technologie de congélation à basse température (LTF), les glaces *Nestlé* contiennent 50% de graisse et 30% de calories en moins, tout en ayant la même texture riche et crémeuse que les glaces au lait entier. Lancées tout d'abord aux Etats-Unis sous la marque *Dreyer's Slow Churned*, elles ont connu un succès sans précédent, leurs ventes atteignant celles de la gamme classique. Parmi les nouveaux produits figurent les variétés au yogourt et sans adjonction de sucre *Slow Churned*. En Europe, nos glaces LTF ont poursuivi leur croissance au cours de leur deuxième année grâce au lancement réussi de nouveaux produits pour *Mövenpick* «Eis Conchiert» en Allemagne et de nouveaux arômes pour *La Laitière* «Lentement Fouettée» en France.



Herta

En France, *Herta* propose maintenant 25 promesses de qualité spécifiques liées aux produits, toutes contrôlées par un organisme indépendant. Elles portent sur la qualité, par exemple l'utilisation exclusive de viande fraîche pour le jambon ou 100% d'ingrédients naturels pour les soupes; et sur la sécurité alimentaire, comme la sélection des fournisseurs de viande, les conditions d'élevage et la traçabilité. Parmi les nouveautés figurent des affirmations nutritionnelles comme la teneur moindre en graisse et en sel. Cette déclaration d'engagement et de supériorité par rapport à la concurrence a produit une forte hausse des ventes projetant cette marque dans le groupe des marques pesant un milliard ou plus.

Confiserie – développer des produits plus sains

Les produits de confiserie sont avant tout et surtout une friandise, mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils soient exclus de notre stratégie de nutrition, de santé et de bien-être. Dans ce contexte, nous proposons des produits d'excellent goût et au contenu nutritionnel responsable avec des variantes plus saines, combinées à une information claire, pour que les gens puissent déguster des confiseries dans le cadre d'une alimentation et d'un mode de vie sains et équilibrés.

En Amérique latine, les *Nestlé Bocadoitos* sont des snacks légers à base de chocolat composés d'ingrédients sains – maïs, blé et flocons de céréales contenant des fibres – enrobés de chocolat ou de yogourt et fourrés à la fraise, aux fruits exotiques ou au yogourt à la fraise.

En Australie, Nestlé soutient la campagne de conversion au chocolat noir, qui souligne les bienfaits de la consommation modérée de chocolat noir sur la santé, celui-ci étant riche en antioxydants. Le site www.switchtodark.com comprend des données et des chiffres, des études cliniques et des conseils pour une alimentation saine.

FoodServices – élargir les bienfaits nutritionnels hors foyer

Notre vision est d'être le leader mondial des solutions de nutrition, de santé et de bien-être à valeur ajoutée dans le secteur de la restauration industrielle. Face à l'augmentation des repas pris hors foyer, des déplacements, des écoles, des hôpitaux et des maisons de retraite, notre activité de FoodServices, qui génère déjà près de 7% des ventes de Nestlé, est prête pour la croissance. Forts de ce constat, nous avons annoncé en 2007 la création de Nestlé Professional, une nouvelle affaire de FoodServices gérée au niveau mondial. Cette nouvelle structure, qui réalisera ses activités à partir des différentes Zones, apportera une plus grande concentration, dynamique et efficacité à notre segment FoodServices.

Les initiatives stratégiques incluent l'analyse nutritionnelle de produits clés pour assurer des taux corrects de nutriments essentiels pour la santé et l'utilisation d'ingrédients à valeur nutritionnelle intrinsèque et/ou à teneur moindre en sel, en graisse ou en sucre. Les BAB et le renforcement nutritionnel répondent aux besoins spécifiques des consommateurs. Le *Nestlé Nutritional Compass* figure sur les emballages. Les services nutritionnels comprennent des centres d'appel et une formation en nutrition pour les clients.

Nestlé Professional apporte ainsi nutrition, santé et bien-être aux enfants, aux patients convalescents, aux personnes âgées, aux voyageurs d'affaires et aux vacanciers dans des canaux tels que les écoles, les hôpitaux, les maisons de

retraite, les aéroports, les hôtels et les restaurants. A titre d'exemple, citons la boisson au soja *Nestlé Nesvita*, naturellement riche en calcium, protéines et phytostérols, et vendue par McDonald's en Malaisie.

Produits pour animaux de compagnie – nutrition, santé et bien-être

Depuis plus de 85 ans, la mission de Nestlé Purina est de faire du monde un endroit meilleur pour les animaux de compagnie. La compréhension des consommateurs, la R&D, la validation (y compris 60/40+) et l'assurance-qualité sont mis en œuvre dans ce segment de produits. Des centaines de scientifiques, de nutritionnistes et de chercheurs réalisent plus de 20 000 tests de goût par an. Ils visent à aider les animaux de compagnie à vivre mieux et plus longtemps en créant des aliments qui peuvent améliorer l'équilibre de la flore intestinale pour une digestion optimale, contribuer à la masse corporelle maigre au travers d'ingrédients brevetés, aider à stimuler le système immunitaire ou ralentir les effets du vieillissement.

Purina Cat Chow Naturals est un aliment sec haut de gamme composé d'ingrédients naturels que les chats adorent, comme le poulet et le saumon, les céréales complètes et les légumes à feuilles. Tous les ingrédients de *Naturals* sont exempts d'exhausteurs de goût et d'agents conservateurs artificiels, et leur mélange de fibres naturelles aide à prévenir la formation de boules de poils. Cette nouvelle formule assure le bien-être total des chats et de leurs propriétaires en veillant à leur santé physique et émotionnelle. La gamme *Naturals* a été élargie aux Etats-Unis en 2006, ce qui a permis de rallier 4,8 millions de nouveaux consommateurs à la marque *Purina Cat Chow*. Depuis son lancement, les ventes de *Naturals* ont généré 60% de la croissance totale de *Purina Cat Chow*.

Nutripro

Notre revue de nutrition Nutripro est publiée une fois par trimestre dans plusieurs langues. Un CD est envoyé à nos marchés pour permettre son adaptation aux besoins des consommateurs et des activités au niveau local. C'est la première revue de nutrition modifiable pour répondre aux besoins globaux du secteur de la restauration industrielle.



Trencito Milki

Lancé dans plusieurs pays d'Amérique latine, *Trencito Milki* (Blanche-Neige) est un snack nutritif qui encourage les enfants à consommer du lait. C'est un chocolat qui se transforme en lait dans la bouche. Il utilise une technologie de frittage spéciale afin d'enrober le cœur composé de lait en poudre avec du chocolat blanc ou au lait.



Quotient nutritionnel

En 2007, nous avons lancé un programme de formation en nutrition appelé NQ (Nutritional Quotient), pour aider nos employés à faire de meilleurs choix en matière d'alimentation et pour favoriser notre stratégie de nutrition, de santé et de bien-être au travers d'une meilleure identification des opportunités d'affaires, de l'innovation et de la rénovation et du renforcement de la communication avec les consommateurs. Il comprend des études de cas et des jeux interactifs qui traitent des défis spécifiques liés aux catégories de produits. NQ sera introduit dans le monde entier dès 2008.

Purina

Purina Pro Plan Vital Age 7+ au Longevis est un aliment sec très haut de gamme pour les chats âgés de sept ans ou plus. Il a été prouvé que le BAB Longevis peut allonger jusqu'à un an la durée de vie saine d'un chat mature. Longevis est un mélange breveté d'antioxydants, de vitamines, de fibres et d'acides gras destiné à lutter contre les effets du vieillissement, qui rend plus difficile l'assimilation par les chats des graisses, des protéines et des vitamines liposolubles comme la vitamine E. Résultat, Longevis ralentit la perte de poids et de tissu corporel maigre qui rend les vieux chats plus exposés aux maladies. Il a été lancé en Europe en 2006.



Le modèle Nestlé – Créer de la valeur par une croissance rentable

Le modèle Nestlé vise à atteindre trois objectifs mesurables sur une longue période:

- une croissance organique annuelle comprise entre 5% et 6%
- une progression annuelle de la marge EBIT
- une tendance à une amélioration de la rentabilité du capital investi

Nous pensons pouvoir réaliser le modèle Nestlé au cours des dix prochaines années au moins.

En concrétisant ce modèle ces 12 dernières années, Nestlé est l'une des rares entreprises à avoir publié systématiquement une amélioration annuelle de la croissance des ventes et du bénéfice. Cette performance lui a permis de faire bénéficier ses actionnaires d'un rendement total de 408% au cours de cette période.

Elle est le résultat d'une stratégie claire, d'une gestion solide, de marques leaders et d'un plan opérationnel efficace.

Un certain nombre d'opportunités contribueront au maintien d'une croissance rentable au cours de la prochaine décennie, grâce à laquelle nous continuerons à améliorer la vie des consommateurs tout en restant plus performants que la concurrence.

Nutrition, santé et bien-être

Nestlé Nutrition et notre compétence en R&D, à la pointe de notre secteur d'activités, sont les moteurs scientifiques de notre stratégie en matière de nutrition, de santé et de bien-être dans l'ensemble de nos activités d'alimentation et de boissons.

Pour un meilleur goût et de belles performances

Nestlé Professional, l'activité hors foyer de Nestlé, est spécialisée dans la commercialisation de solutions et de produits destinés aux écoles, aux hôpitaux, aux aéroports, aux hôtels, aux restaurants, etc. Elle exige des formulations de produits spéciales et le développement de systèmes afin de garantir une qualité élevée, des avantages nutritionnels et la sécurité alimentaire.





Un éventail de solutions grâce à l'application de la science – partout et en tout temps



Cette stratégie se concentre sur des catégories de produits avec des bienfaits nutritionnels intégrés qui attirent de plus en plus les consommateurs, lesquels cherchent à vivre plus sainement. Ces bienfaits assurent en outre la base d'une amélioration nutritionnelle reposant sur la science, par exemple par l'ajout de BAB, qui apportent au consommateur des bienfaits supplémentaires et contribuent à une hausse des marges. Le programme 60/40+ joue un rôle clé dans la réalisation de notre stratégie en matière de nutrition, de santé et de bien-être.

Le consommateur des pays émergents – produits à prix populaires

D'ici à 2010, près de 90% de la population mondiale vivra dans des pays émergents et en développement. Pour autant qu'il soit géré selon des modèles d'affaires et des structures de distribution spécifiques qui font sortir les coûts du système, ce groupe de consommateurs offre un potentiel de croissance rentable. Nos produits à prix populaires (PPP) sont disponibles dans toute l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine, assurant chaque jour l'accès à une nutrition de qualité à un prix abordable à des consommateurs à la base de la pyramide. Le potentiel de ce marché est estimé à USD 70 milliards sur dix ans, Nestlé y réalisant déjà des ventes d'environ USD 6 milliards.

Sur ces marchés, l'on observe aussi l'émergence d'une classe moyenne et aisée. D'une taille inégalée sur les marchés émergents, Nestlé bénéficie d'une masse critique et d'une large reconnaissance de ses marques, ce qui la place en position idéale pour poursuivre sa croissance avec ces consommateurs.

Le segment hors foyer

Moyennant une attention accrue, Nestlé Professional améliorera l'efficacité de notre unité FoodServices, laquelle recèle un potentiel considérable pour le maintien d'une croissance rentable sur un marché estimé à environ CHF 400 milliards.

Le consommateur aisé – tendance au haut de gamme

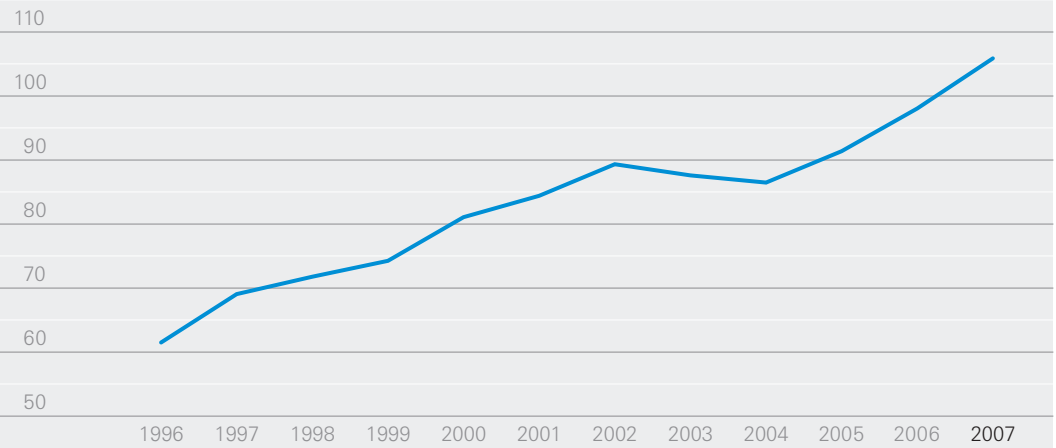
L'émergence du secteur très haut de gamme ouvre la voie à des produits exclusifs et de qualité qui assurent un plaisir sensoriel aux consommateurs, et une croissance et une rentabilité élevées à Nestlé. A titre d'exemple, citons *Nespresso* dans le café et *Mövenpick* dans les glaces, étant précisé que ce segment présente un potentiel dans chacune de nos catégories, les consommateurs cherchant de plus en plus à compenser le stress du quotidien par des aliments de plaisir.

La population mondiale croît. Les gens vivent plus aisément et plus longtemps. Ils sont plus conscients de l'impact de l'alimentation et des boissons sur leur qualité de vie. Dans ce contexte, Nestlé a de très nombreuses opportunités et, grâce à ses marques pesant un milliard ou plus et ses positions de leader dans la plupart des marchés, elle est placée idéalement pour les transformer en une croissance durable et rentable. Nous sommes donc confiants dans notre capacité à réaliser le modèle Nestlé au cours des dix prochaines années au moins.

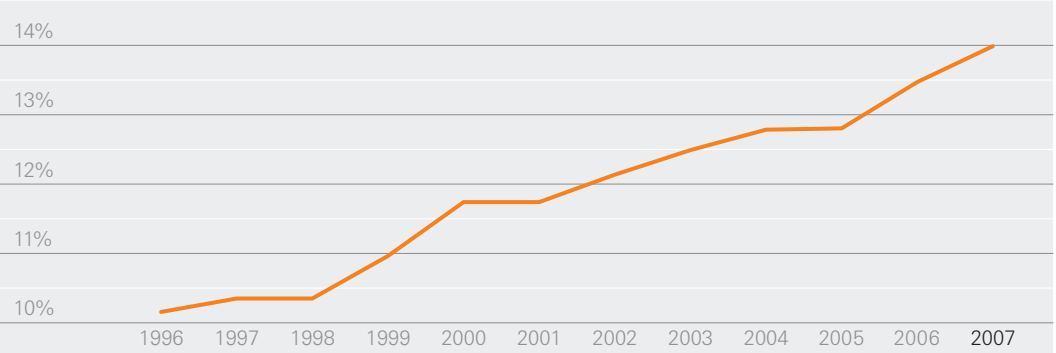


Le modèle Nestlé: conjuguer une forte croissance organique à une amélioration continue de la marge EBIT

Chiffre d'affaires en milliards de CHF



Marge EBIT en %



1996 Chiffre d'affaires CHF 60,5 milliards

2007 Chiffre d'affaires CHF 107,6 milliards

Croissance organique sur 12 années: moyenne 5,9%

1996 EBIT CHF 6,2 milliards. Marge 10,2%

2007 EBIT CHF 15 milliards. Marge 14%

Marge EBIT sur 12 années: moyenne +35 bps

Exécution irréprochable, efficiente et efficace

Sur la voie de la prospérité, aucune entreprise ne ménage ses efforts. Si les économies s'imposent pour rester compétitif, les avantages concurrentiels naissent de l'excellence dans l'exécution et de la capacité à tirer profit de la croissance pour améliorer la performance.

C'est pourquoi, chez Nestlé, parallèlement à notre conversion stratégique en une entreprise de nutrition, de santé et de bien-être, nous procédons à une transformation organisationnelle afin de pouvoir nous concentrer davantage sur la génération de demande. Cette organisation, qui se caractérise par une flotte d'unités d'affaires dynamiques et une structure de soutien très efficiente, devient elle-même un avantage concurrentiel.

Flotte d'unités d'affaires dynamiques

Nestlé est composée d'unités d'affaires ayant chacune un modèle propre à même d'assurer son succès et une gestion spécifique, proche du consommateur et axée sur une génération rentable de la demande. Très interdépendantes, ces unités sont assistées par une structure de soutien efficiente qui exploite tant notre savoir-faire en interne que notre dimension en externe pour accroître l'efficacité de nos partenariats avec les fournisseurs et les clients.

GLOBE – moteur clé de l'efficacité opérationnelle et de la croissance

GLOBE nous a permis d'adopter un seul langage et un ensemble unique de définitions, d'outils et de mesures. Cette communauté de moyens est au cœur du programme. Il supprime toute complexité inutile et fait de Nestlé une entreprise interdépendante. Il favorise la discipline, conduit à une évaluation efficace et en temps réel, crée des responsabilités claires et autorise un processus décisionnel efficace. En fait, il nous fait passer d'une organisation fondée sur la discussion à une organisation basée sur l'action.

GLOBE nous permet d'intégrer avec efficacité la complexité nécessaire, dont notre vaste gamme de produits, les diverses voies de commercialisation et les différents modèles d'affaires, en mettant notre taille au service d'une amélioration de la performance financière.

Réduire les matériaux d'emballage

Le centre de R&D leader mondial en matière d'eaux minérales est situé à Vittel, en France. C'est là que les scientifiques de Nestlé ont conçu la technologie permettant de fabriquer des «éco-bouteilles» spéciales qui nécessitent beaucoup moins de matériaux, mais restent suffisamment solides pour protéger le produit. Notre usine de Madison (Floride, Etats-Unis) n'est qu'une des nombreuses usines de Nestlé à employer des bouteilles extra légères.

→

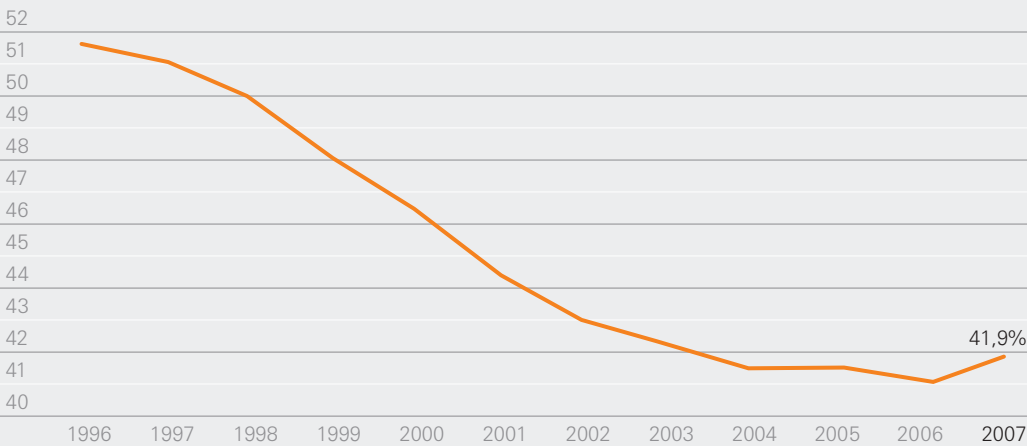


Appliquer notre savoir-faire scientifique
pour créer un environnement plus durable



«Operation EXCELLENCE 2007»: poursuivre le processus d'optimisation des coûts lancé il y a dix ans

Coût des produits vendus en pourcentage des ventes



MH'97

- Améliorations continues

Target 2004+

- Objectifs fonctionnels
- Meilleure pratique
- Restructuration du réseau industriel

«Operation EXCELLENCE 2007»

- Objectifs uniformes tout au long de la chaîne d'approvisionnement
- Distribution et réseaux industriels intégrés
- Culture de l'amélioration continue

«Operation EXCELLENCE 2007» – améliorer la compétitivité des coûts

Depuis plus de 10 ans, Nestlé mène avec succès des initiatives d'optimisation des coûts, en particulier dans la production, ce qui a permis de réaliser des économies de CHF 10 milliards. Le programme «Operation EXCELLENCE 2007», qui a dépassé l'objectif de CHF 1 milliard d'économies en 2007, est un nouvel exemple de ce succès. Notre coût des produits vendus (COGS) en pourcentage des ventes a diminué, passant de 52,1% en 1996 à moins de 42% en 2007. Les programmes d'économies y ont beaucoup contribué, tout comme notre stratégie de concentration sur des produits à forte valeur ajoutée, pour lesquels l'impact du COGS sur le prix de vente est moindre.

La hausse du coût des produits vendus en 2007, en dépit d'importants gains d'efficacité, résulte du fort renchérissement des matières premières, en particulier agricoles. Nestlé continuera à optimiser les efficacités pour compenser de telles pressions sur les prix.

Génération de demande dans tous les modèles d'affaires

En facilitant la flexibilité et le dynamisme, GLOBE nous permet de gérer des modèles d'affaires différents, qu'il s'agisse de modèles haut de gamme gérés à l'échelle mondiale (Nespresso), d'activités régionales (aliments pour animaux de compagnie), très locales (produits culinaires), indépendantes (Jenny Craig) ou orientées vers les services (Gerber Life). Chaque activité œuvre avec sa propre structure optimale, sans compromis, en vue d'améliorer la génération de demande et fonctionne efficacement dans l'ensemble des canaux, marchés et catégories de produits.

GLOBE s'appuie sur les meilleures pratiques, internes et externes, et encourage leur adoption rapide à travers l'organisation. Des centaines de meilleures pratiques portent, entre autres, sur la qualité des aliments, la santé et la sécurité, les prix selon la pratique de Nestlé, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et le marketing. Si nombre d'initiatives semblent être motivées par la réalisation d'économies, elles visent en réalité à fournir à nos consommateurs un meilleur service et des produits plus frais et de qualité plus élevée – les vecteurs clés de la génération de demande. GLOBE crée donc un «cercle vertueux» d'amélioration continue: une meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement entraîne des économies et une réduction du fonds de roulement, mais accélère aussi la commercialisation, avec pour effet des produits plus frais qui stimulent la croissance. Celle-ci est exploitée dans nos activités pour générer de nouvelles économies et, partant, un nouvel avantage concurrentiel.

Efficacité de la gestion du capital

Le programme «Operation EXCELLENCE 2007» est allé au-delà de la production pour saisir des opportunités, entre autres, dans l'entreposage, les processus de planification et l'optimisation du réseau. Il a bénéficié du soutien des systèmes GLOBE, dont les données sur les domaines sous-performants ont permis des améliorations rapides et durables tout au long de la chaîne de valeur. Ainsi, le fonds de roulement commercial net en pourcentage des ventes, un indicateur clé de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, est en hausse depuis deux ans, tandis que les «mauvais produits»,

une mesure des dommages créés en interne à la chaîne d'approvisionnement, ont atteint leur plus bas historique. Nous continuons d'accorder une attention particulière à améliorer le fonds de roulement, tous les domaines présentant des opportunités d'amélioration. L'objectif majeur consiste à accroître le plaisir des consommateurs en leur donnant accès plus rapidement à des produits plus frais – l'amélioration du fonds de roulement étant la mesure financière permettant de réaliser cet objectif.

Global Nestlé Business Services (GNBS) – permettre à la ligne de front de se concentrer sur une génération de demande assurant une croissance rentable

Comme GLOBE, GNBS assure au Groupe des avantages en termes de coûts, en assistant nos équipes sur le marché par des services communs pour certaines activités de la ligne d'appui dont Employee Services, Facility Services, IS/IT Services et Financial Services. Ces services déchargent nos collaborateurs, leur permettant de consacrer plus de temps aux consommateurs et de se concentrer davantage sur une génération rentable de la demande. Ce faisant, ils sont mieux à même de créer une croissance rentable et durable – un autre «cercle vertueux» d'économies de coûts associées à une génération accrue de la demande.

De meilleurs collaborateurs pour une meilleure performance

Notre stratégie et sa mise en œuvre dépendent de la qualité de nos collaborateurs. Le leadership dans la nutrition, la santé et le bien-être s'appuie sur une innovation reposant sur la science et sur des collaborateurs disposant des compétences appropriées. Nous profitons d'un processus décisionnel de bout en bout de l'organisation et de responsabilités structurées à tous les niveaux.

En étant plus proches de nos clients, nous améliorons notre compréhension de leurs besoins changeants. Ce facteur humain nous permet de mieux atteindre les objectifs du modèle Nestlé et jette les bases de notre succès futur.

Activités pharmaceutiques et cosmétiques

Nestlé détient près de 77% d'Alcon et près de 30% de L'Oréal, avec laquelle elle a deux joint-ventures: Galderma et Laboratoires innéov.

Alcon

En 2007, les ventes d'Alcon ont progressé de 9,1% à CHF 6,7 milliards, et l'EBIT a augmenté de 14,1% à CHF 2,3 milliards. Cette performance est le fait de l'orientation à long terme sur le développement international de marques clés. Les ventes ont bénéficié des gains de parts de marché des lentilles intraoculaires *AcrySof*, grâce à l'introduction de technologies de pointe pour la correction des aberrations sphériques, l'astigmatisme et la presbytie. Alcon a par ailleurs enregistré une forte croissance de son activité pharmaceutique grâce à la progression des parts de marché des solutions ophtalmiques *Travatan* destinées au traitement du glaucome. Aux Etats-Unis, la société a également lancé la solution ophtalmique *Pataday*, unique traitement monoquotidien des allergies oculaires. Au Japon, Alcon a lancé trois de ses marques clés à l'échelle mondiale: *Patanol* (solution ophtalmique antiallergique), *Vegamox* (solution ophtalmique anti-infectieuse) et *TravatanZ* (solution ophtalmique contre le glaucome). Alcon a aussi affiché une croissance d'une rapidité inhabituelle dans les produits de soin pour les lentilles de contact, notamment grâce à la progression des solutions désinfectantes multi-usages *OptiFree Express* et *RepleniSH* consécutive à des rappels de produits concurrents en 2006 et 2007.

Pour plus d'informations, voir le rapport annuel d'Alcon ou le site www.alcon.com.

L'Oréal

La croissance de L'Oréal, leader mondial des cosmétiques, a accéléré en 2007 pour atteindre 8,1% (8,0% à données comparables). Le chiffre d'affaires s'est élevé à EUR 17,1 milliards et le bénéfice net par action à EUR 3,36, en progression de 13%.

Le rythme a continué à être soutenu en Europe de l'Ouest. L'accélération de la croissance a été graduelle en Amérique du Nord, tandis que la progression des ventes s'est sensiblement accélérée dans le Reste du Monde. Au total, L'Oréal a réalisé d'importants gains de parts de marché, en particulier dans les pays émergents.

Le Pro-Xylane, molécule anti-vieillesse issue de la chimie verte, fruit de sept années de recherche, a été intégrée dans six produits, dont *Derma Genèse* de L'Oréal Paris et *Substiane* de La Roche-Posay, qui connaissent tous deux un succès mondial. La réussite des nouveaux parfums, en particulier *Fuel for Life* de Diesel vient, quant à elle, conforter la position de numéro un mondial du groupe dans les parfums de prestige. Enfin, le groupe a poursuivi l'intégration de *The Body Shop* et a continué sa conquête des nouvelles cibles, les hommes, où *Lancôme* fait une percée avec sa nouvelle ligne de soin, et les seniors, avec *Color Suprême* de L'Oréal Professionnel.

Pour plus d'informations, voir le rapport annuel de L'Oréal ou www.loreal-finance.com.

Galderma

En 2007, ses ventes mondiales se sont accrues de 11,7%, passant à CHF 1,2 milliard. Cette croissance à deux chiffres est due au succès des marques clés *Différine* (acné), *Clobex* (psoriasis), *Loceryl* (mycose des ongles) et *Cetaphil* (ligne de soins de la peau en complément des traitements) ainsi qu'au lancement d'une version plus puissante de *Différine* gel (0,3%) en Amérique du Nord. La nouvelle association thérapeutique antiacnéique à dose fixe *Epiduo* a obtenu l'autorisation de mise sur le marché en Argentine et au Danemark, et la Procédure Décentralisée Européenne (DCP) a été positivement clôturée dans 12 autres pays. Galderma a également conforté sa présence dans le segment en rapide expansion de la dermatologie correctrice.

Pour plus d'informations, voir www.galderma.com.

Laboratoires innéov

Joint-venture entre Nestlé et L'Oréal, Laboratoires innéov est devenu en 2007 leader européen en matière de nutricosmétiques vendus en pharmacie.

Pour plus d'informations, voir www.inneov.com.



Alcon

Lancée en 2007, la solution ophtalmique *Pataday* d'Alcon est le seul produit monoquotidien disponible aux Etats-Unis pour traiter les démangeaisons liées aux allergies oculaires.



Galderma

Grâce à sa concentration plus élevée en adapalène, *Diffrine* 0,3% agit rapidement et efficacement contre les formes d'acné plus complexes.

**L'Oréal
Pro-Xylane,
molécule anti-
vieillesse
issue de la chimie
verte, fruit de
sept années de
recherche, a été
intégrée dans
six produits dont
Derma Genèse
de L'Oréal Paris.**



Laboratoires innéov

En 2007, belle réussite pour *innéov cellulite* qui devient numéro un de son segment dès son lancement.



Performance du Groupe

Chiffre d'affaires	+9,2%	CHF 107,6 milliards
Croissance organique	+7,4%	
Croissance interne réelle	+4,4%	
EBIT	+CHF 1,7 mds	CHF 15 milliards
Marge EBIT	+50 bps	14%
Bénéfice net	+CHF 1,4 mds	CHF 10,6 milliards
Cash flow d'exploitation	+CHF 1,7 mds	CHF 13,4 milliards
Cash flow libre	+CHF 1,2 mds	CHF 8,2 milliards
Rendement total pour les actionnaires	+23%	
Dividende proposé	+17,3%	CHF 12.20 par action

Principaux chiffres clés (données illustratives)

Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen;
Bilan converti au cours de fin d'année

En millions de CHF (sauf pour les données par action)	2006	2007
Chiffre d'affaires	98458	107552
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	13302	15024
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	11166	12589
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net	9197	10649
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	50991	52085
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Capitalisation boursière, fin décembre	166152	195661

Par action		
Bénéfice par action total	CHF	23.90 27.81
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	CHF	132.51 136.03
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		

En millions de USD (sauf pour les données par action)	2006	2007
Chiffre d'affaires	78742	89927
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	10638	12562
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	8930	10526
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net	7355	8904
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	41727	46257
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Capitalisation boursière, fin décembre	135967	173766

Par action		
Bénéfice par action total	USD	19.11 23.25
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	USD	108.44 120.81
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		

En millions de EUR (sauf pour les données par action)	2006	2007
Chiffre d'affaires	62543	65421
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	8450	9139
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	7093	7658
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net	5842	6478
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	31691	31433
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Capitalisation boursière, fin décembre	103264	118081

Par action		
Bénéfice par action total	EUR	15.18 16.92
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	EUR	82.36 82.10
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		

* Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, frais de restructuration et perte de valeur d'actifs

Rapport financier

Vue d'ensemble

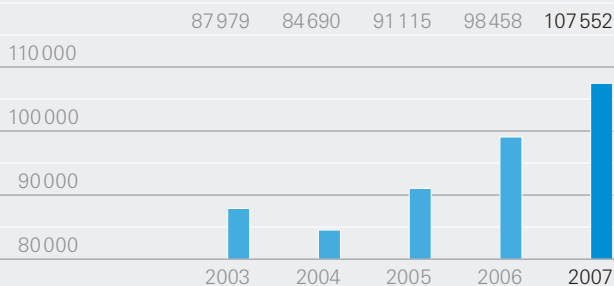
Pour les produits agricoles de base, 2007 a marqué une rupture avec les modèles et les fourchettes de négoce qui prédominaient jusqu'alors. Il est apparu clairement que la conjugaison d'une météo imprévisible, d'une évolution des modes de consommation, de la demande croissante de matières premières liées à l'alimentation exprimée par des secteurs non alimentaires et de la spéculation accrue des organisations financières insufflait à ce marché une dynamique nouvelle.

Nestlé, qui avait identifié cette tendance avant le début de l'année et nombre de ses pairs, a profité de l'avantage que lui confère son statut de pionnier pour mettre en place une stratégie adaptée incluant, entre autres, des actions anticipées en matière de prix, une adaptation des recettes et d'autres mesures destinées à optimiser l'efficacité. Toutefois, il est un élément encore plus fondamental de la capacité de Nestlé de générer des résultats solides, qui plus est dans l'environnement actuel: l'impact de la transformation stratégique qui, ces dernières années, a donné naissance au leader mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être. Outre le fait que Nestlé est le numéro un de la nutrition spécialisée, son portefeuille a gagné en valeur ajoutée par l'intégration de produits présentant des bienfaits pour la santé, tels que les laits contenant des BAB, ou un plus en terme de confort, comme *Nescafé Dolce Gusto*, ou de produits haut de gamme, tels que *Nespresso*.

Parallèlement, Nestlé est passée, sur le plan structurel, d'une multinationale classique, entravée par sa taille, à un groupement d'affaires ciblées et dynamiques, qui sont en mesure de répondre rapidement à leurs défis et opportunités propres et d'exploiter la taille du Groupe au profit de gains d'efficacité. Nestlé Nutrition en est la meilleure illustration: en 2007, elle a acquis et intégré deux affaires, ce qui a entraîné une augmentation significative de son chiffre d'affaires, le tout dans un environnement difficile pour les matières premières. En dépit de la concurrence et de ces défis de gestion, Nestlé Nutrition a affiché une croissance organique de 9,7% et une progression de sa marge EBIT de 30 points

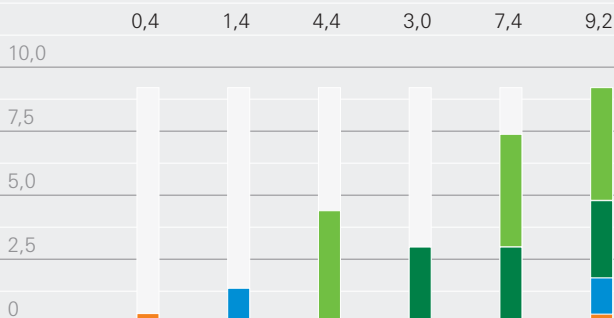
Chiffre d'affaires du Groupe

En millions de CHF

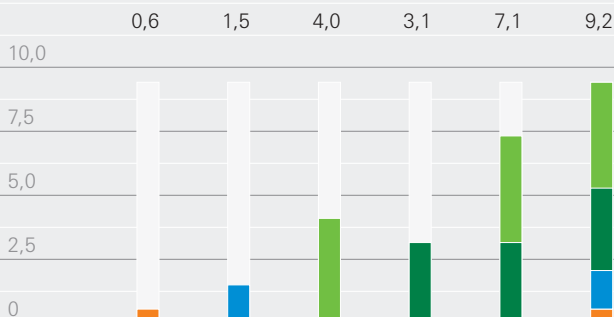


Composition du chiffre d'affaires

Groupe (%)



Alimentation et Boissons (%)



●+●=Croissance organique

● Croissance interne réelle (RIG)

● Prix

● Acquisitions et cessions

● Cours de change

de base, à 17,2%. En plus d'être excellent dans le contexte actuel, ce résultat signifie que Nestlé Nutrition commence 2008 en position de leader mondial avec un chiffre d'affaires d'environ CHF 11 milliards, ce qui la place en bonne position pour optimiser sa performance.

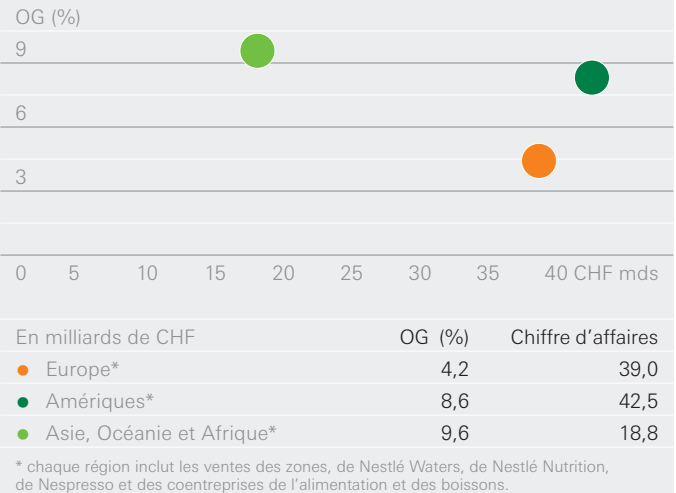
Dotée d'une gamme de produits et d'une structure d'affaires appropriées, Nestlé jouit à l'heure actuelle d'un profil unique dans son secteur d'activité, lequel la différencie de ses pairs et lui donne un avantage concurrentiel sur eux. Moins prisonnière de la volatilité des matières premières ou des tendances économiques, sa performance est ainsi davantage le résultat d'une action conforme à sa stratégie et empreinte de discipline.

Forte progression du chiffre d'affaires

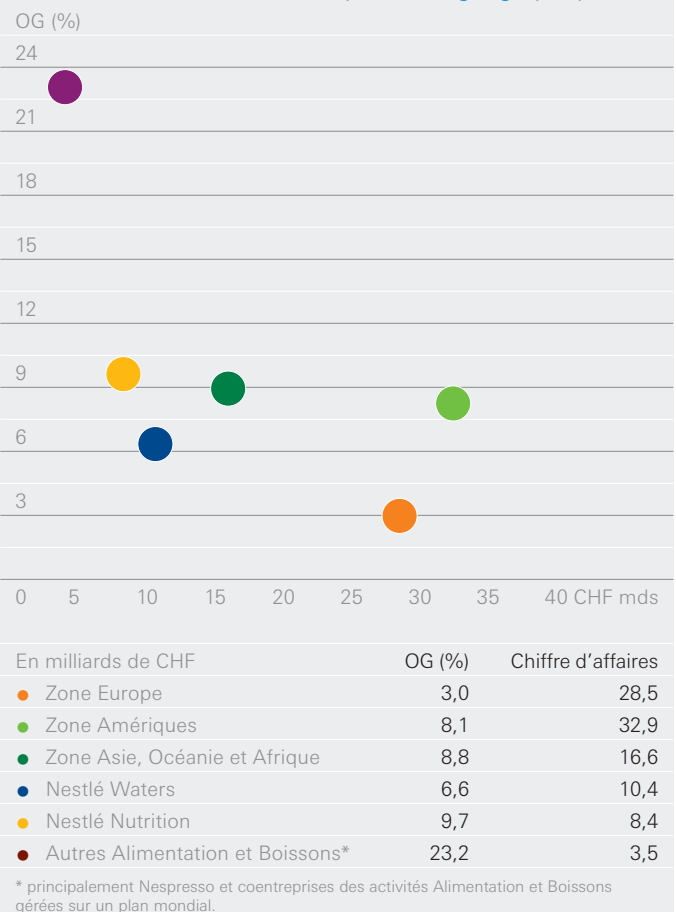
Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de CHF 9,1 milliards ou 9,2% par rapport à 2006, à CHF 107,6 milliards, surtout grâce à la croissance organique de 7,4%. Ce résultat dépasse notre objectif annuel de 5-6%, et inclut une croissance interne réelle de 4,4% et une incidence des prix de 3%. Les acquisitions y ont contribué à hauteur de 2,6%, compensant largement l'effet des cessions (1,2%). Les taux de change ont apporté une contribution positive de 0,4%.

Les activités d'alimentation, de boissons et de nutrition, dont le chiffre d'affaires a progressé de CHF 8,5 milliards ou 9,2%, à CHF 100,3 milliards, ont contribué le plus fortement à la croissance. Leur croissance organique s'est élevée à 7,1%, avec une croissance interne réelle de 4% et une incidence des prix de 3,1%. L'effet relativement important des prix, comparé aux années précédentes, reflète notre succès à répercuter la pression sur les prix des matières premières et la solidité de nos marques. L'écart entre la croissance organique du Groupe et celle des affaires d'alimentation, de boissons et de nutrition est dû à nos activités pharmaceutiques, Alcon ainsi que Galderma et Laboratoires innéov, nos deux joint-ventures avec L'Oréal, dont la croissance organique s'est élevée à 11%.

Chiffre d'affaires et croissance organique (OG) d'alimentation et de boissons par continents



Chiffre d'affaires et croissance organique (OG) d'alimentation et de boissons par zones géographiques



Notre portefeuille de marques pesant un milliard ou plus a été le catalyseur de la croissance, nombre d'entre elles réalisant des performances supérieures au marché. À noter que celles qui progressent le plus rapidement présentent souvent des caractéristiques de nutrition, de santé et de bien-être particulièrement appréciées par les consommateurs. Nous disposons d'un solide pipeline d'innovation pour assurer notre croissance future, rénovons continuellement nos produits sur la base de notre procédé 60/40+, et œuvrons en permanence à améliorer davantage la valeur de nos marques par l'adjonction de BAB. Les marques intégrant des BAB ont progressé de plus de 15% en 2007, générant un chiffre d'affaires de CHF 4,4 milliards.

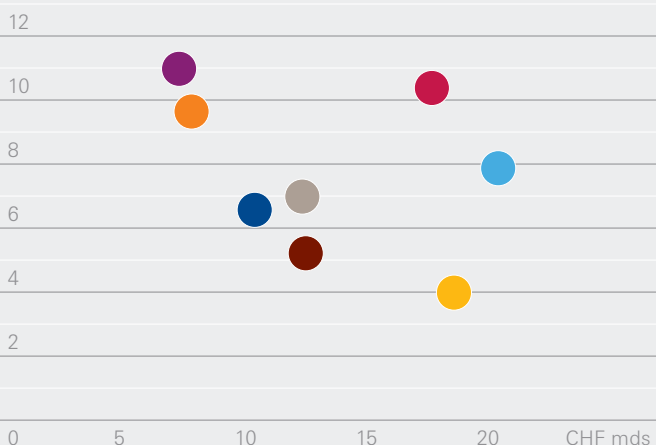
L'ensemble de nos catégories de produits, de nos zones géographiques et de nos activités gérées à l'échelle mondiale ont enregistré une croissance organique positive. Preuve en est que notre croissance repose sur une base large et que nos activités bénéficient d'une forte dynamique, après une progression supérieure à nos objectifs aussi en 2006.

Les boissons liquides et en poudre, incluant *Nescafé*, *Milo*, *Nesquik*, *Nescau* et *Nespresso*, ont réalisé une croissance organique de 10,3%. Nestlé Waters, avec des marques comme *Vittel*, *S.Pellegrino* et *Nestlé Pure Life*, a atteint 6,6%. Les produits laitiers (incluant les céréales pour petit-déjeuner) et les glaces, avec des marques comme *Nido*, *Dreyer's* et *FitNes*, ont inscrit 7,8%. Nestlé Nutrition, avec des marques telles que *Jenny Craig*, *Nestlé NAN* et *Alfaré*, a enregistré 9,7%. Les plats préparés et les produits pour cuisiner, avec des marques comme *Maggi*, *Stouffer's*, *Lean Cuisine* et *Buitoni*, sont parvenus à 4%. La croissance organique de la confiserie, avec des marques telles que *KitKat*, *Cailler* et *Crunch*, s'est établie à 5,3%, contre 7% pour les produits pour animaux de compagnie, incluant *Purina* et *Friskies*.

En termes géographiques, la zone Europe a affiché une croissance organique de 3%, la zone Amériques 8,1% et la zone Asie, Océanie et Afrique (AOA) 8,8%. Les marchés clés en Europe ont tous livré une croissance organique positive, la palme revenant aux catégories du chocolat, du café soluble et des produits pour animaux de compagnie. L'Europe de l'Est a réitéré une croissance organique à deux chiffres. Dans

Chiffre d'affaires et croissance organique (OG) par groupe de produits

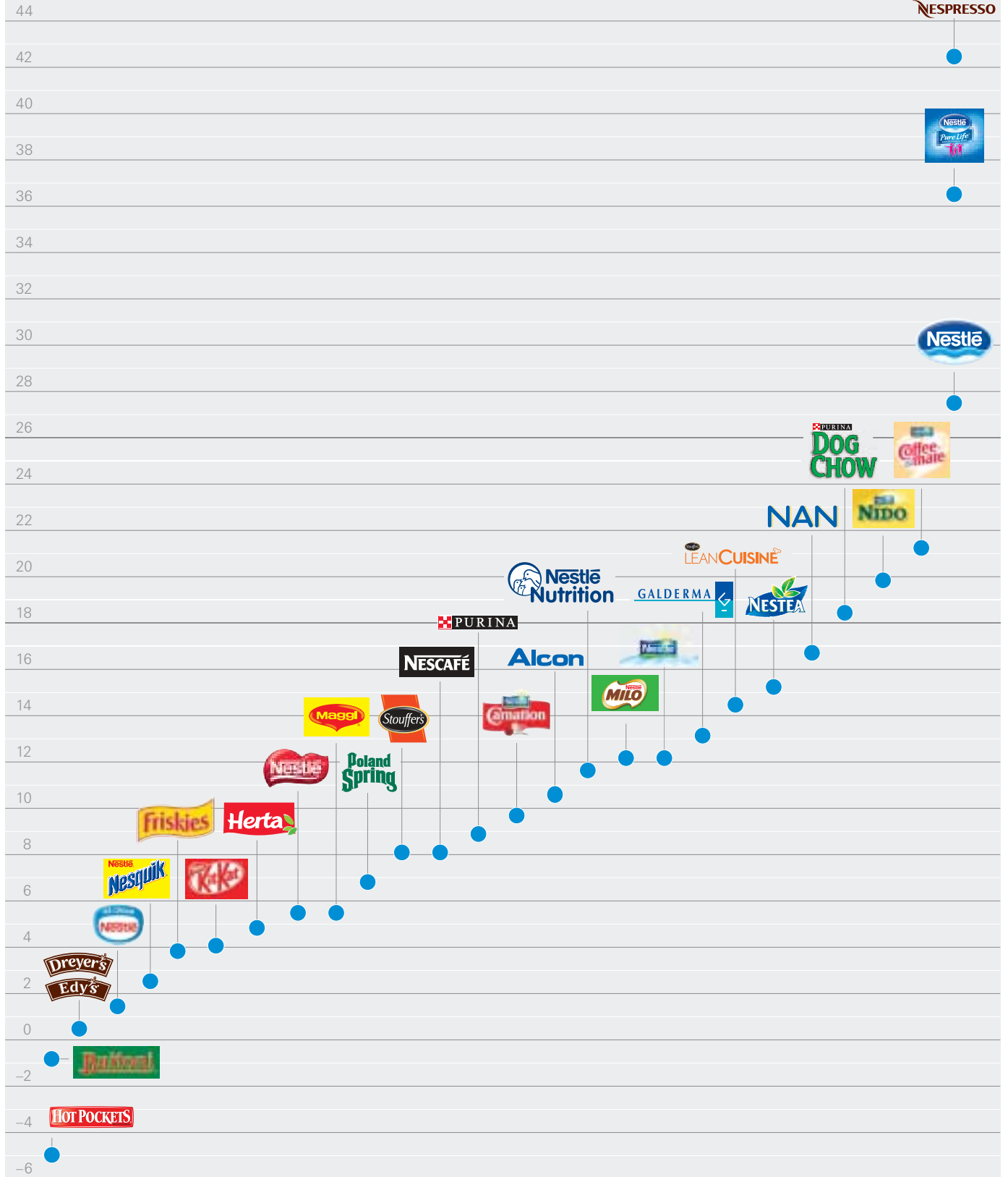
OG (%)



En milliards de CHF	OG (%)	Chiffre d'affaires
● Boissons liquides et en poudre	10,3	17,9
● Nestlé Waters	6,6	10,4
● Produits laitiers et Glaces	7,8	20,7
● Nestlé Nutrition	9,7	8,4
● Plats préparés et produits pour cuisiner	4,0	18,5
● Confiserie	5,3	12,3
● Produits pour animaux de compagnie	7,0	12,1
● Produits pharmaceutiques	11,0	7,3

Marques clés avec une croissance supérieure à celle du marché

Croissance organique (%)



la zone Amériques, les activités aux Etats-Unis et les produits pour animaux de compagnie ont bien progressé, tandis que l'Amérique latine a produit une croissance à deux chiffres grâce à la forte incidence des prix. Dans la zone AOA, les produits laitiers de longue conservation, les produits culinaires et les boissons en poudre ont tous réalisé une croissance organique de plus de 10%, et nombre d'autres catégories ont aussi bien progressé. La plupart des marchés émergents ont atteint une croissance à deux chiffres.

L'ensemble de nos activités d'alimentation et de boissons, qui incluent également Nestlé Waters, Nestlé Nutrition, Nespresso et nos autres activités gérées à l'échelle mondiale, ont affiché une croissance organique de 4,2% en Europe, de 8,6% en Amérique et de 9,6% en AOA.

Une rentabilité en forte hausse

L'année 2007 a été marquée par une forte hausse des prix des matières premières. Pour Nestlé, l'enjeu a consisté à absorber ces coûts, à soutenir la croissance de ses marques, à investir dans la R&D et à améliorer son EBIT.

Le coût des produits vendus, surpassant la croissance du chiffre d'affaires de 9,2%, a augmenté de 10,6% et de 60 points de base en pourcentage des ventes. C'est la conséquence directe du renchérissement marqué des matières premières agricoles. Les coûts de distribution ont aussi grimpé, reflétant le prix plus élevé du pétrole et la progression supérieure à la moyenne du Groupe de nos activités plus tributaires de la distribution. Nos dépenses de marketing ont crû de CHF 1,5 milliard et celles de R&D d'environ CHF 150 millions, mais en pourcentage des ventes toutes deux ont baissé, respectivement de 90 et de 10 points de base. L'efficacité accrue dans les dépenses de commercialisation constitue un grand succès. Nos frais d'administration ont aussi baissé, de 20 points de base, reflétant un gain d'efficacité. Il en résulte une amélioration de l'EBIT de 50 points de base, ce malgré l'impact négatif de 10 points de base dû aux conversions de monnaies étrangères. L'EBIT est passée de CHF 13,3 milliards à CHF 15 milliards, soit une hausse de CHF 1,7 milliard ou 12,9%.

Cette performance souligne l'importance du modèle Nestlé, qui contribue à parts égales à la croissance et à la marge EBIT, l'amélioration de cette dernière s'expliquant par l'effet catalyseur qui a résulté de la forte croissance organique réalisée en 2007.

La légère progression de nos charges financières entre 2006 et 2007 a été en partie compensée par la hausse des produits financiers. Les impôts ont reculé de 20 points de base en 2007 en pourcentage des ventes. La quote-part des résultats de nos sociétés associées s'inscrit en hausse de 20 points de base. Le bénéfice net du Groupe est de CHF 10,6 milliards ou 9,9% du chiffre d'affaires en hausse de 60 points de base ou 15,8% par rapport aux CHF 9,2 milliards de 2006 (9,3% du chiffre d'affaires). Le bénéfice total par action a augmenté de 16,4%, passant de CHF 23.90 à CHF 27.81.

Performance des zones et des catégories de produits

La marge EBIT de la zone Europe a gagné 30 points de base à 12%, et celle de la zone Amériques 50 points de base à 16,3%. Celle de la zone AOA s'est réduite de 30 points de base à 16,3%, ce qui reste un bon niveau. Nestlé Nutrition a amélioré sa marge à 17,2%, tandis que Nestlé Waters a reculé de 50 points de base à 8,2%.

Dans l'ensemble, les catégories de produits ont aussi affiché une bonne performance. La marge EBIT a progressé de 90 points de base à 11,1% pour les produits laitiers et les glaces, de 10 points de base à 11,6% pour la confiserie, de 40 points de base à 15,5% pour les produits pour animaux de compagnie et de 140 points de base à 33,3% pour les produits pharmaceutiques. Elle est restée inchangée pour les boissons liquides et en poudre à 22,4%, tandis qu'elle a reculé de 20 points de base à 13% pour les plats préparés et les produits pour cuisiner.

Croissance soutenue par les hausses de cash flow et les investissements en immobilisations corporelles

La performance du cash flow du Groupe reflète la performance opérationnelle solide et l'amélioration de la rentabilité. Le cash flow d'exploitation a crû de CHF 1,7 milliard, passant de CHF 11,7 milliards à CHF 13,4 milliards, tandis que le cash flow libre a progressé de CHF 7 milliards à CHF 8,2 milliards.

Les investissements en immobilisations corporelles ont augmenté assez fortement, comme prévu, pour soutenir les nombreuses innovations et opportunités de croissance du Groupe. Les investissements en immobilisations corporelles ont grimpé de CHF 4,2 milliards à CHF 5 milliards.

Amélioration continue de la rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe a progressé de 100 points de base à 22,2%, goodwill exclu, et de 50 points de base à 12,2%, goodwill inclus. Sa moindre augmentation goodwill inclus est due aux acquisitions de Gerber et de Novartis Medical Nutrition.

Position financière toujours solide

Les dettes nettes du Groupe ont augmenté de CHF 11 milliards à la fin de 2006 à CHF 21,2 milliards à la fin de 2007. Cette hausse reflète le coût des acquisitions, en particulier celles de Gerber et de Novartis Medical Nutrition, ainsi que l'effet du programme de rachat d'actions à hauteur de CHF 4,4 milliards en 2007.

Excellente performance de l'action Nestlé

L'action Nestlé a clôturé l'année 2006 à CHF 433.– et l'année 2007 à CHF 520.–, ce qui représente une hausse de 20,1%, contre une baisse du SMI de 3,4% et une progression de l'indice «Stoxx Food and Beverage» de Dow Jones de 10,9%.

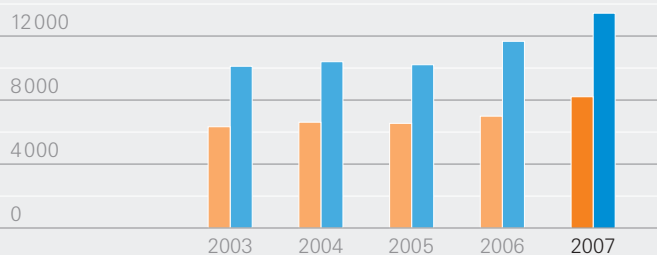
Dividende et rendement total pour les actionnaires

Le Groupe propose aux actionnaires un dividende de CHF 12.20 par action, soit une augmentation de 17,3% par rapport à celui de CHF 10.40 par action en 2006. Versé en 2007, ce dernier a contribué à un rendement total de 23% pour les actionnaires en 2007.

Améliorer la performance – Cash flow

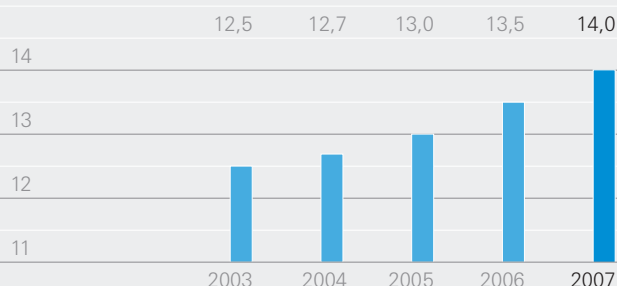
En millions de CHF

Cash flow libre	6361	6640	6557	7018	8231
Cash flow d'exploitation	10125	10412	10205	11676	13439

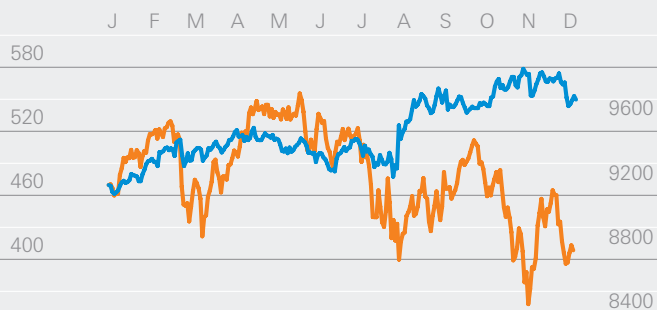


Améliorer la performance – Marge EBIT

En % du chiffre d'affaires



Evolution du cours de l'action nominative Nestlé en 2007

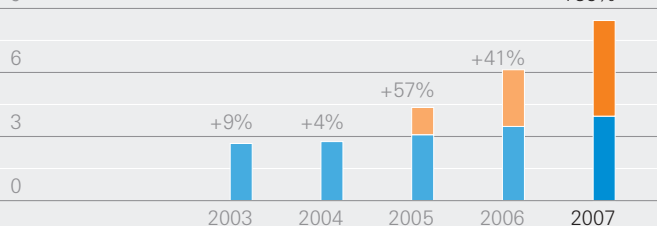


- Action nominative
- Swiss Market Index

Total des flux financiers en faveur des actionnaires

En milliards de CHF

Dividende	2,7	2,8	3,1	3,5	4,0
Rachat d'actions			1,3	2,7	4,4
					+35%



Responsabilités de gestion

Alimentation et Boissons

En millions de CHF	2005	2006 ^(a)	2007		RIG (%)	OG (%)
Zone Europe						
Europe de l'Ouest	22 726	23 241	24 476		86,0%	
Europe centrale et de l'Est	2 873	3 411	3 988		14,0%	
Boissons	5 286	5 598	6 168		21,7%	
Produits laitiers et Glaces	3 295	3 436	3 556		12,5%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	8 631	8 858	9 254		32,5%	
Confiserie	5 025	5 174	5 593		19,6%	
Produits pour animaux de compagnie	3 362	3 586	3 893		13,7%	
Total chiffre d'affaires	25 599	26 652	28 464		100%	2,0 3,0
EBIT	3 082	3 109	3 412		12,0%	
Investissements en immobilisations corporelles	797	812	932		3,3%	
Zone Amériques						
Etats-Unis et Canada	19 412	20 603	20 824		63,3%	
Amérique latine et Caraïbes	9 544	10 684	12 093		36,7%	
Boissons	3 505	3 770	4 007		12,2%	
Produits laitiers et Glaces	8 787	9 470	10 159		30,9%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 916	6 395	6 534		19,8%	
Confiserie	4 117	4 420	4 678		14,2%	
Produits pour animaux de compagnie	6 631	7 232	7 539		22,9%	
Total chiffre d'affaires	28 956	31 287	32 917		100%	3,3 8,1
EBIT	4 364	4 946	5 359		16,3%	
Investissements en immobilisations corporelles	908	1 125	1 371		4,2%	

^(a) Comparatifs ajustés (voir Comptes consolidés du Groupe)

En millions de CHF	2005	2006 ^(a)	2007		RIG (%)	OG (%)	
Zone Asie, Océanie et Afrique							
Océanie et Japon	4 676	4 624	4 571		27,6%		
Autres marchés asiatiques	5 626	6 466	6 983		42,2%		
Afrique et Moyen-Orient	3 994	4 414	5 002		30,2%		
Boissons	5 168	5 436	5 685		34,3%		
Produits laitiers et Glaces	4 854	5 365	5 572		33,7%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	2 112	2 370	2 714		16,4%		
Confiserie	1 586	1 731	1 886		11,4%		
Produits pour animaux de compagnie	576	602	699		4,2%		
Total chiffre d'affaires	14 296	15 504	16 556		100%	4,4	8,8
EBIT	2 334	2 571	2 697		16,3%		
Investissements en immobilisations corporelles	546	588	675		4,1%		
Nestlé Waters							
Europe	3 959	4 179	4 551		43,7%		
Etats-Unis et Canada	4 222	4 805	5 118		49,2%		
Autres régions	606	652	735		7,1%		
Total chiffre d'affaires	8 787	9 636	10 404		100%	5,0	6,6
EBIT	709	834	851		8,2%		
Investissements en immobilisations corporelles	601	923	1 043		10,0%		
Nestlé Nutrition							
Europe	2 063	2 314	2 807		33,3%		
Amériques	1 800	2 236	3 897		46,2%		
Asie, Océanie et Afrique	1 407	1 414	1 730		20,5%		
Total chiffre d'affaires	5 270	5 964	8 434		100%	6,5	9,7
EBIT	932	1 009	1 447		17,2%		
Investissements en immobilisations corporelles	134	194	271		3,2%		

Des positions de leader dans les catégories dynamiques

En millions de CHF	2005	2006 ^(a)	2007		RIG (%)	OG (%)
Boissons						
Café soluble	8 783	9 477	10 371		36,7%	
Nestlé Waters	8 787	9 636	10 404		36,8%	
Autres	6 272	6 769	7 470		26,5%	
Total chiffre d'affaires	23 842	25 882	28 245		100%	6,6 8,9
EBIT	4 131	4 475	4 854		17,2%	
Investissements en immobilisations corporelles	752	1 105	1 409			
Produits laitiers, Nutrition et Glaces						
Produits laitiers	9 881	10 820	11 742		40,3%	
Nestlé Nutrition	5 270	5 964	8 434		29,0%	
Glaces	7 023	7 424	7 521		25,8%	
Autres	1 101	1 227	1 409		4,9%	
Total chiffre d'affaires	23 275	25 435	29 106		100%	2,8 8,3
EBIT	2 598	3 003	3 744		12,9%	
Investissements en immobilisations corporelles	689	702	933			
Plats préparés et produits pour cuisiner						
Surgelés et réfrigérés	9 656	10 307	10 705		57,9%	
Culinaires et autres	7 017	7 328	7 799		42,1%	
Total chiffre d'affaires	16 673	17 635	18 504		100%	3,2 4,0
EBIT	2 176	2 323	2 414		13,0%	
Investissements en immobilisations corporelles	261	272	305			
Confiserie						
Chocolat	8 640	9 103	9 754		79,6%	
Sucrieries	1 207	1 204	1 207		9,9%	
Biscuits	947	1 092	1 287		10,5%	
Total chiffre d'affaires	10 794	11 399	12 248		100%	2,3 5,3
EBIT	1 257	1 309	1 426		11,6%	
Investissements en immobilisations corporelles	194	258	316			

^(a) Comparatifs ajustés (voir Comptes consolidés du Groupe)

En millions de CHF	2005	2006 ^(a)	2007		RIG (%)	OG (%)
Produits pour animaux de compagnie						
Total chiffre d'affaires	10 569	11 420	12 130		100%	3,8
EBIT	1 532	1 730	1 876		15,5%	
Investissements en immobilisations corporelles	274	345	402			
Nestlé FoodServices (secteur hors foyer)*						
Total chiffre d'affaires	6 132	6 913	7 237		100%	2,5
* Les chiffres d'affaires et résultats de Nestlé FoodServices sont également inclus dans les catégories de produits respectives.						
Alcon						
Chiffre d'affaires	5 452	6 123	6 679		100%	10,6
EBIT	1 751	2 038	2 326		34,8%	10,7
Investissements en immobilisations corporelles	195	267	264			
Coentreprises Santé et Beauté						
Quote-part de Nestlé au chiffre d'affaires	510	564	640			
Sociétés associées						
Quote-part de Nestlé dans les résultats	896	963	1 280			

Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires

Nestlé compte 480 usines réparties dans 86 pays, soit une réduction par rapport aux 481 qu'elle totalisait en 2006. Pendant l'année, 24 usines ont été acquises ou ouvertes et 24 fermées ou vendues. En outre, une usine a été transformée en centre de distribution.

Fabriques par répartition géographique

	2006	2007
Europe	180	184
Amériques	162	166
Asie, Océanie et Afrique	139	130
Total	481	480

Collaborateurs par répartition géographique

	2006	2007
Europe*	35,8%	34,5%
Amériques	37,2%	38,3%
Asie, Océanie et Afrique	27,0%	27,2%

* 8563 collaborateurs en Suisse en 2007

Par activité

	2006	2007
En milliers		
Fabriques	137	144
Administration et ventes	128	132
Total	265	276

Chiffres d'affaires

En millions de CHF	Variation 2007/2006		2007
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			
Etats-Unis	+7,1%	+12,0%	29 720
France	+7,7%	+3,1%	8 634
Allemagne	+3,1%	-1,3%	6 639
Bésil	+20,9%	+13,1%	5 294
Royaume-Uni	+6,5%	+2,9%	4 710
Italie	+8,8%	+4,1%	4 597
Mexique	+6,6%	+11,5%	3 484
Espagne	+9,9%	+5,3%	3 013
Canada	+2,1%	-0,1%	2 713
Australie	+20,3%	+12,8%	2 660
Russie	+22,4%	+20,5%	2 070
Région Chine	+10,0%	+9,4%	2 047
Japon	-15,4%	-10,7%	2 020
Philippines	+13,7%	+6,6%	1 758
Suisse	+9,2%	+9,2%	1 666
Autres marchés	+13,7%	(a)	26 527
Par continent			
Europe	+9,7%	(a)	41 011
Etats-Unis et Canada	+6,7%	(a)	32 433
Amérique latine et Caraïbes	+14,8%	(a)	14 331
Asie	+6,6%	(a)	13 673
Océanie	+18,7%	(a)	3 158
Afrique	+8,1%	(a)	2 946
Total du Groupe	+9,2%	(a)	107 552

(a) Comparaison non applicable

Europe	
Allemagne	26
Autriche	1
Belgique	3
Bulgarie	2
Danemark	1
Espagne	14
Finlande	2
France	32
Grèce	4
Hongrie	4
Italie	22
Norvège	1
Pays-Bas	3
Pologne	9
Portugal	4
République d'Irlande	1
République de Serbie	1
République slovaque	1
République tchèque	3
Roumanie	2
Royaume-Uni	16
Russie	11
Suède	2
Suisse	12
Turquie	5
Ukraine	2

Amériques	
Argentine	9
Bésil	23
Canada	10
Chili	6
Colombie	4
Costa Rica	1
Cuba	3
Equateur	2
Etats-Unis	79
Guatemala	1
Jamaïque	1
Mexique	13
Nicaragua	1
Panama	1
Pérou	1
Rép. dominicaine	3
Trinité et Tobago	1
Uruguay	1
Venezuela	6

Le chiffre en noir après le pays indique le nombre de fabriques.

- Production locale (peut représenter la production de plusieurs usines)
- Importation (peut, dans certains cas isolés, représenter l'achat auprès de tiers dans le marché en question)

Asie, Océanie et Afrique	
Afrique du Sud	11
Algérie	1
Arabie Saoudite	4
Australie	14
Bahrein	1
Bangladesh	1
Cameroun	1
Côte d'Ivoire	2
Egypte	4
Emirats Arabes Unis	1
Fiji	1
Ghana	1
Guinée	1
Inde	7
Indonésie	4
Iran	2
Israël	9
Japon	3
Jordanie	1
Kenya	1
Liban	1
Malaisie	6
Maroc	1
Nigéria	1
Nouvelle-Calédonie	1
Nouvelle-Zélande	2
Ouzbékistan	1
Pakistan	4
Papouasie-	
Nouvelle-Guinée	1
Philippines	4
Qatar	1
Région Chine	20
République de Corée	2
Sénégal	1
Singapour	1
Sri Lanka	1
Syrie	1
Thaïlande	6
Tunisie	1
Vietnam	3
Zimbabwe	1

- Boissons
- Produits laitiers, Nutrition et Glaces
- Plats préparés et produits pour cuisiner
- Confiserie
- Produits pour animaux de compagnie
- Produits pharmaceutiques

L'historique de Nestlé: sa progression sur la voie de la nutrition, de la santé et du bien-être

En 1866, les frères américains George et Charles Page fondèrent la première usine de lait condensé d'Europe à Cham dans le canton de Zoug (Suisse) – l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co., satisfaisant par là en particulier les besoins des villes, en quête d'un lait naturel de longue conservation. Un an plus tard à Vevey, dans le canton de Vaud (Suisse), Henri Nestlé, originaire de Francfort-sur-le-Main (Allemagne), développa une farine lactée qui allait offrir aux mères dans l'impossibilité d'allaiter une alternative sûre et plus saine sur le plan nutritionnel et physiologique que les substituts au lait maternel existants. Dans le même temps, il offrait aux personnes convalescentes et âgées un aliment facilement digestible et prêt à l'emploi qui allait devenir l'un des piliers de l'actuel Nestlé Nutrition. Au terme de nombreuses années d'une concurrence âpre, les deux entreprises fusionnèrent en 1905 pour donner naissance à «Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co.»

L'année 1905 vit aussi la commercialisation du premier chocolat sous la marque Nestlé, lequel aboutira, à l'issue d'une collaboration de plusieurs années, à la fusion de Nestlé avec les fabricants de chocolat traditionnels suisses Peter, Cailler et Kohler. Nestlé, qui opérait jusqu'alors exclusivement dans l'industrie laitière, élargit ainsi ses activités au secteur de la confiserie.

Les années de crise après la Première Guerre mondiale obligèrent Nestlé à une restructuration. La Société simplifia sa structure organisationnelle et renforça également sa croissance organique en mettant l'accent sur le développement de nouveaux produits. Pour ce faire, elle procéda à une réorganisation complète de son département de recherche dans les années 1930, ce qui permit un élargissement considérable de son offre de produits laitiers et d'aliments pour enfants (*Nestogen* en 1930, *Sinlac* et *Nescao* en 1932, *Pelargon* et *Milo Tonic* en 1934), une première percée, d'abord timide, dans le domaine pharmaceutique (*Nestrovit*, développé avec Roche en 1936) ainsi qu'une entrée beaucoup plus déterminante dans le secteur du café (*Nescafé* en 1938). Depuis lors, ce dernier s'est caractérisé par une innovation constante et une expansion accrue, tout récemment avec la formule gagnante de *Nespresso* et le lancement réussi de *Nescafé Dolce Gusto* en Europe et celui de *Nescafé Protect*, principalement en Asie.

À l'issue de la Deuxième Guerre mondiale, l'un des défis à relever consista à intégrer la société Maggi, acquise en 1947. Son fondateur, Julius Maggi, avait fait figure d'entrepreneur

pionnier en proposant aux familles ouvrières des soupes à haute teneur en protéines, de préparation rapide et à prix abordables, dès 1884. Maggi ouvrit à Nestlé la voie du secteur culinaire.

Dans les années 1960, Nestlé commença sa croissance externe au travers d'acquisitions, qui lui permirent de pénétrer de nouveaux secteurs de l'industrie alimentaire: les conserves (*Crosse & Blackwell* en 1960, *Libby* en 1963), les crèmes glacées (*France Glaces* et *Jopa* en 1960, *Delasa* en 1963), les produits réfrigérés et surgelés (*Findus* en 1962, *Chambourcy* en 1968) ainsi que les eaux minérales (*Vittel* et *Deer Park* en 1969).

La décennie suivante fut marquée par une entrée dans la restauration et la viticulture (*Eurest* et *Cahills* en 1970, *Beringer* en 1971, *Stouffer* en 1973), secteurs qui furent cédés par la suite, et par une extension des activités traditionnelles de Nestlé avec le rachat du groupe *Ursina-Franck* en 1971. Les turbulences économiques d'alors (chocs pétroliers, forts taux d'inflation, troubles monétaires) affectèrent la croissance du Groupe. Nestlé procéda donc pour la première fois à des diversifications importantes hors du secteur alimentaire, d'abord avec une participation minoritaire (en 1974) dans *L'Oréal*, premier groupe cosmétique au monde dont Nestlé détient aujourd'hui 25% des parts, puis avec la reprise de l'entreprise ophtalmologique *Alcon Laboratories* (en 1977), également leader mondial de son secteur et dont une part d'environ 25% fut introduite à la Bourse de New York en 2002.

Après une phase de consolidation au début des années 1980, qui donna lieu à une valorisation du portefeuille de produits, à une cession des secteurs non rentables et à un renforcement de la base financière du Groupe, Nestlé entreprit d'étendre sa présence géographique et de devenir numéro un dans tous ses domaines d'activité. En vue d'accroître sa part de marché aux Etats-Unis, Nestlé fit l'acquisition, en 1985, de *Carnation*, une société opérant dans l'industrie laitière, les aliments pour animaux de compagnie et la restauration collective. Afin de renforcer sa position dans les secteurs du chocolat, de la confiserie et des préparations culinaires, Nestlé racheta *Rowntree (KitKat, Smarties, After Eight)* et *Buitoni-Perugina* en 1988. Elle jeta les fondements nécessaires à l'accroissement de la croissance organique au travers du développement de ses capacités de recherche, notamment de la création du Centre de Recherche Nestlé à Lausanne en 1987, la plus grande institution de recherche privée du secteur alimentaire au monde.

Henri Nestlé, 1814-1890



Après la chute du mur de Berlin et l'ouverture de marchés jusqu'alors fermés à l'économie de marché, il s'agissait dans les années 1990 pour Nestlé de se positionner plus fortement en Europe de l'Est et en Asie. Outre cette expansion géographique, Nestlé se concentra particulièrement sur la consolidation des trois secteurs présentant les meilleures perspectives de croissance, à savoir les eaux (Perrier en 1992, Sanpellegrino en 1998, Henniez en 2007), les aliments pour animaux de compagnie (Alpo en 1994, Spillers en 1998, Purina en 2001) et les glaces (Finitalgel en 1993, Schöller en 2002, Mövenpick et Dreyer's Grand Ice Cream en 2003, Valio en 2004, Delta Ice Cream en 2005). En l'an 2000, le déploiement du système GLOBE (Global Business Excellence) doté des meilleures pratiques, de normes en matière de données et de systèmes d'information standardisés à l'échelle du Groupe, posa la base organisationnelle nécessaire pour la transformation ciblée et stratégique de Nestlé en une société axée sur la nutrition, la santé et le bien-être. Nestlé renforça son activité de nutrition de performance au travers de l'acquisition de PowerBar en 2000 et de Sporting Sportlernahrung GmbH en 2002. Les rachats ultérieurs de Musashi Pty en 2005, de Jenny Craig en 2006 et de Novartis Medical Nutrition et de Gerber à Novartis en 2007 firent de Nestlé la première société de nutrition au monde pouvant se prévaloir d'un chiffre d'affaires avoisinant les CHF 11 milliards dans ce secteur.

Durant cette période, Nestlé mit également en place de nouvelles structures organisationnelles. Suite à Nestlé Waters, qui fut gérée comme une division mondiale dès 1993, la division Nestlé Nutrition devint une entité autonome en 2005, ses responsabilités globales au sein du Groupe incluant la nutrition infantile, de santé et de performance ainsi que la gestion du poids. L'unité d'affaires stratégique actuelle de la restauration hors foyer (FoodServices) constituera bientôt Nestlé Professional, laquelle sera dotée des pleines responsabilités opérationnelles dès 2008 et financières à partir de 2009. Ces transformations majeures permettront d'asseoir les progrès notables déjà effectués et de faciliter la croissance à venir.

Vous trouverez plus de détails sur l'histoire de Nestlé à l'adresse www.nestle.com et dans l'ouvrage coécrit par Albert Pfiffner et Hans-Jörg Renk: «Le défi du changement. Nestlé 1990-2005», NZZ-Verlag, 2007.

1866	Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
1867	Farine Lactée d'Henri Nestlé
1905	Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (nouveau nom après la fusion)
1929	Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses S.A.
1938	Lancement de <i>Nescafé</i>
1947	Nestlé Alimentana S.A. (nom résultant de la fusion avec Maggi)
1960	Crosse & Blackwell
1969	Vittel
1971	Ursina-Franck
1973	Stouffer
1974	L'Oréal (participation minoritaire)
1977	Nestlé S.A. (nouveau nom) Alcon
1985	Carnation, Friskies
1986	Herta
1988	Buitoni-Perugina, Rowntree
1992	Perrier
1993	Finitalgel
1994	Alpo
1998	Sanpellegrino, Spillers Petfoods
2000	PowerBar
2001	Ralston Purina
2002	Schöller, Chef America
2003	Mövenpick (activités glaces) Dreyer's Grand Ice Cream, Powwow
2004	Valio (activités glaces)
2005	Wagner, Protéika, Musashi (activités nutrition)
2006	Jenny Craig, Uncle Tobys
2007	Novartis Medical Nutrition, Gerber, Henniez

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2007, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0012056047) étaient cotées à SWX Swiss Exchange. Des «American Depositary Receipts» (ADRs) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank.

Sièges sociaux

Nestlé S.A.
Avenue Nestlé 55, CH-1800 Vevey (Suisse)
tél. +41 (0)21 924 21 11

Nestlé S.A. (Bureau des actions)
Zugerstrasse 8, CH-6330 Cham (Suisse)
tél. +41 (0)41 785 20 20

Renseignements complémentaires

Pour commander des copies supplémentaires de ce document, merci d'utiliser le site web:
www.nestle.com/Media_Center/order

Pour tous renseignements complémentaires, prière de s'adresser à Nestlé S.A., «Investor Relations»
Avenue Nestlé 55, CH-1800 Vevey (Suisse)
tél. +41 (0)21 924 35 09
fax +41 (0)21 924 28 13
e-mail: ir@nestle.com

Le rapport de gestion, les rapports financiers ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise sont à disposition en anglais, en français et en allemand, en fichier PDF sur Internet. Compte de résultat, bilan et tableau de financement consolidés sont aussi à disposition en format Excel.

En ce qui concerne, en revanche, des renseignements relatifs au registre des actions (inscriptions, transferts, changements d'adresses, dividendes, etc.), prière de s'adresser à Nestlé S.A. (Bureau des actions)
Zugerstrasse 8, CH-6330 Cham (Suisse)
tél. +41 (0)41 785 20 20
fax +41 (0)41 785 20 24
e-mail: shareregister@nestle.com

La Société offre la possibilité de déposer les actions Nestlé S.A. négociées au SWX Swiss Exchange sans frais de garde auprès de son Bureau des actions à Cham.

Adresse Internet de Nestlé: www.nestle.com

Dates importantes

10 avril 2008
141^e Assemblée générale ordinaire, «Palais de Beaulieu» à Lausanne

16 avril 2008
Paiement du dividende

21 avril 2008
Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2008

7 août 2008
Publication du rapport semestriel janvier-juin 2008

23 octobre 2008
Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2008; conférence de presse d'automne

19 février 2009
Résultats annuels 2008; conférence de presse

23 avril 2009
142^e Assemblée générale ordinaire, «Palais de Beaulieu» à Lausanne

Le Rapport de gestion contient des prévisions qui reflètent les opinions et estimations actuelles de la Direction. Ces déclarations impliquent certains risques et certaines incertitudes qui pourraient amener à des résultats autres que ceux prévus dans ce rapport. Ces risques potentiels et ces incertitudes incluent des facteurs tels que les situations économiques en général, des variations du cours de change, des pressions de la concurrence au niveau du prix et des produits ainsi que des modifications légales.

En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut contre les versions française et allemande.



© 2008, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

Concept et graphisme: Nestec S.A., SGDU, Corporate Identity & Design, Vevey (Suisse) avec messis&schmidt, Lausanne (Suisse)

Photographie: apg image Ltd.; Markus Bühler-Rasom; Douglas Engle; Sam Faulkner; Peter Ginter; Harmen Hoogland; Marc Latzel; Yvan Mingard; Stephan Schacher; Oilai Shen; Jacob Silberberg; Stone – David Trood; Véronique Vial; Cédric Widmer

Impression: Entreprise d'arts graphiques Jean Genoud SA, Le Mont-sur-Lausanne (Suisse)

