



Assurer une rentabilité durable pour une croissance à long terme



Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
	Gouvernement d'entreprise
6	Conseil d'administration de Nestlé S.A.
8	Direction de Nestlé S.A.
10	Corporate Governance et Compliance
	Responsabilité sociale de l'entreprise
12	Nos principes de conduite des affaires
	Nos affaires d'alimentation et de boissons
22	Nestlé – une société bâtie sur des marques fortes
23	Marques pesant un milliard ou plus
24	Leadership dans la nutrition, la santé et le bien-être
38	Soutenir une croissance rentable
44	Profiter de notre taille et de notre structure pour une croissance rentable
	Produits pour la vision, la santé et la beauté
48	Activités pharmaceutiques et cosmétiques
	Performance du Groupe
50	Rapport financier
62	Données géographiques: collaborateurs et fabriques
	Renseignements généraux
64	L'historique de Nestlé – 140 années de croissance
66	Information aux actionnaires
66	Dates importantes
	Annexes
	Rapport sur la Corporate Governance 2006
	Rapports financiers 2006
	Rapport Nestlé sur la gestion des ressources en eau

Chiffres clés (consolidés)

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

	2005 ^(a)	2006
Chiffre d'affaires	91 115	98 458
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	11 876	13 302
en % du chiffre d'affaires	13,0%	13,5%
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	10 043	11 166
en % du chiffre d'affaires (Alimentation et Boissons)	11,8%	12,2%
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net	8 081	9 197
en % du chiffre d'affaires	8,9%	9,3%
en % des fonds propres moyens attribuables aux actionnaires de la société mère	18,6%	18,7%
Investissements en immobilisations corporelles	3 375	4 200
en % du chiffre d'affaires	3,7%	4,3%
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	47 498	50 991
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Capitalisation boursière, fin décembre	152 576	166 152
Cash flow d'exploitation	10 205	11 676
Cash flow libre ^(b)	6 557	7 018
Dette nette	9 724	10 971
Ratio dette nette/fonds propres	20,5%	21,5%
Par action		
Bénéfice par action total	CHF 20.78	23.90
Bénéfice récurrent ^(c)	CHF 21.49	24.12
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	CHF 122.16	132.51
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Dividende selon les propositions du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 9.00	10.40

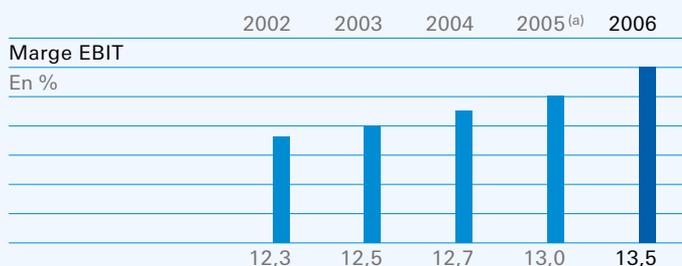
^(a) Comparatifs 2005 ajustés (voir Comptes consolidés du Groupe)

^(b) 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

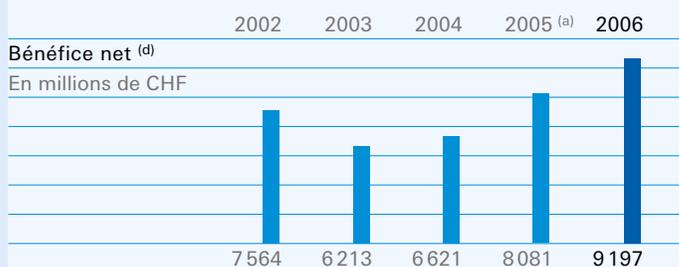
^(c) Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère provenant des activités poursuivies avant perte de valeur d'actifs, frais de restructuration, profits sur cessions et autres éléments significatifs non récurrents. Les éléments ajustés ci-dessus sont présentés net d'impôts.

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

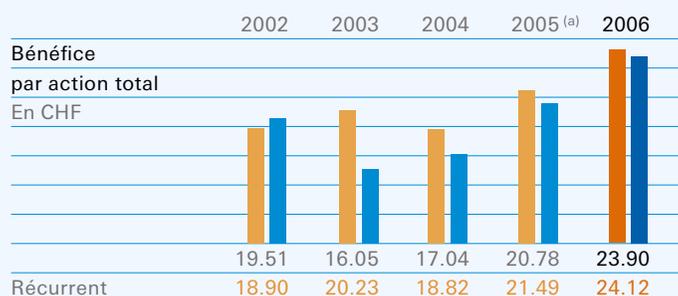
Rentabilité



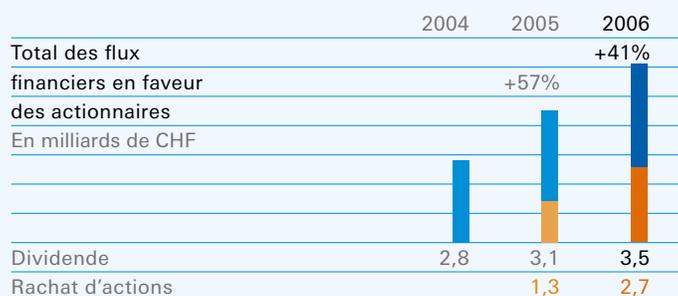
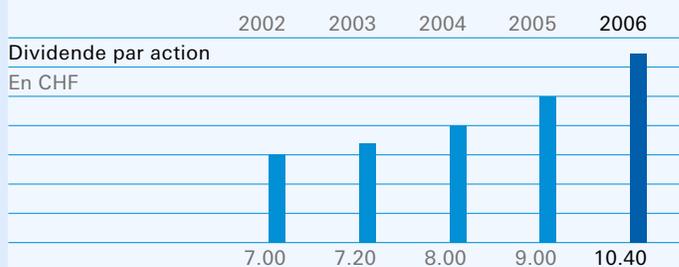
Bénéfice net



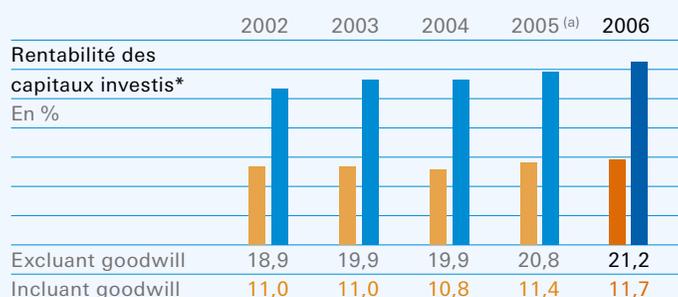
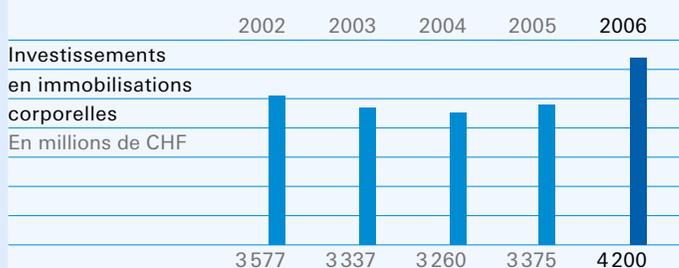
(d) Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère



Rendement pour les actionnaires



Investissements en immobilisations corporelles/Rentabilité des capitaux investis



* selon information sectorielle

Faits marquants 2006

Accélération des transformations stratégiques et organisationnelles

- > Annonce des acquisitions d'Uncle Tobys, de Jenny Craig et de Novartis Medical Nutrition
- > La nutrition, la santé et le bien-être au cœur de la solide performance des activités d'alimentation et de boissons
- > Mise en œuvre de GLOBE dans 80% des activités d'alimentation et de boissons

Forte croissance et réalisation du modèle Nestlé cette année encore

- > Augmentation du chiffre d'affaires de 8,1%, soit CHF 7,3 milliards, à CHF 98,5 milliards
- > Augmentation de l'EBIT de 12%, soit CHF 1,4 milliard, à CHF 13,3 milliards
- > Augmentation du bénéfice net de 13,8%, soit CHF 1,1 milliard, à CHF 9,2 milliards
- > L'alimentation et les boissons: principal moteur de la croissance et de la rentabilité
- > Belle performance d'Alcon et des autres investissements dans la santé et la beauté

Un cash flow solide et des rendements plus élevés pour les actionnaires

- > Augmentation du cash flow d'exploitation de 14,4%, soit CHF 1,5 milliard, à CHF 11,7 milliards
- > Baisse du fonds de roulement total de 7,7% à 6,7% des ventes
- > Augmentation de la rentabilité des capitaux investis (goodwill excepté) de 40 points de base à 21,2%
- > Augmentation de la rentabilité des capitaux investis (goodwill inclus) de 30 points de base à 11,7%
- > Clôture du programme de rachat d'actions (CHF 3 milliards)
- > Dividende proposé de CHF 10.40 par action, soit une augmentation de 15,6%

Objectif pour 2007: croissance organique de 5 à 6% et nouvelle amélioration de la marge EBIT

- > Transformation continue vers une société de nutrition, de santé et de bien-être
- > Une autre année de succès du modèle Nestlé

Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

A l'occasion de notre 140^e anniversaire, je suis ravi de pouvoir vous annoncer une nouvelle année record, qui marque aussi les onze ans d'application du modèle Nestlé. C'est là le résultat d'une croissance organique élevée combinée à une amélioration durable des marges bénéficiaires. En 2006, la croissance organique a représenté 6,2% des ventes, dépassant notre objectif permanent et contribuant à une augmentation du chiffre d'affaires de CHF 7,3 milliards, à CHF 98,5 milliards. Notre EBIT a évolué de CHF 1,4 milliard pour s'établir à CHF 13,3 milliards, soit une marge de 13,5% et une hausse de 50 points de base par rapport à 2005. Nous avons aussi amélioré la gestion du fonds de roulement et la rentabilité du capital investi (ROIC), qui a progressé de 11,4% à 11,7% incluant le goodwill et de 20,8% à 21,2% excluant le goodwill. Il s'agit d'une bonne performance pour une année marquée par la volatilité des coûts de matières premières et par des incertitudes politiques et économiques dans nombre de régions du globe. Nos affaires d'alimentation et de boissons ont particulièrement contribué aux facteurs clés que sont la valeur actionnariale, les ventes, le bénéfice et le ROIC, sachant qu'Alcon a également réalisé une solide performance.

Parallèlement à l'amélioration de ses performances, le Groupe a progressé dans ses transformations stratégique et organisationnelle. La transformation stratégique vise à faire de Nestlé le numéro un mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être. «Nutrition, santé et bien-être» semblent avoir été les maîtres mots en 2006, faisant la une des journaux, attirant l'attention des gouvernements et influençant les décisions d'achat des consommateurs du monde entier. Pour Nestlé, ce défi n'a rien de nouveau: l'idée date du XIX^e siècle, période à laquelle la Suisse affichait un taux de mortalité infantile élevé et qui incita Henri Nestlé à créer notre tout premier produit pour sauver la vie des bébés.

Notre stratégie «Nutrition, santé et bien-être» s'applique à toutes nos affaires d'alimentation et de boissons. Elle nous permet d'anticiper les tendances et les besoins de consommation et d'y répondre, et est associée à l'avènement de produits plus différenciés, s'appuyant davantage sur la science et présentant un potentiel de croissance et de rentabilité accru. En 2006, nous avons renforcé l'identité nutritionnelle de nos affaires d'alimentation et de boissons par l'annonce de trois acquisitions: Jenny Craig, active dans la gestion du poids surtout en Amérique du Nord et en Australie, les activités mondiales de Novartis Medical Nutrition et Uncle Tobys, société australienne dans le secteur des céréales pour petit déjeuner, des snacks nutritifs et des soupes instantanées.

Avec l'aide d'environ 300 Champions du bien-être dans le monde, notre Unité santé et bien-être donne actuellement l'orientation «Nutrition, santé et bien-être» à nos affaires. Nous faisons ce qui s'impose, en réduisant les nutriments sensibles au profit de ceux jugés sains, et en améliorant nos produits par l'ajout de bienfaits nutritionnels supplémentaires. Nous continuons d'appliquer notre système 60/40+, lequel combine un test de goût et une comparaison nutritionnelle de nos produits avec ceux de la concurrence, en vue d'offrir au consommateur un avantage clair: un produit meilleur au goût et pour la santé. Nous avons aussi mis en œuvre un outil de communication innovant et transparent, le *Nestlé Nutritional Compass*, pour aider les consommateurs à mieux comprendre le contenu nutritionnel des produits qu'ils achètent.

Mais surtout, nous développons des produits à un prix abordable pour les personnes à revenus plus faibles en ouvrant des réseaux de distribution spécifiques pour accéder à ces consommateurs, voire en construisant des usines à proximité. Notre responsabilité de fournir des produits de qualité et très nutritifs vaut indépendamment du lieu de vente et du prix de nos produits. A notre avis,



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

«Notre responsabilité de fournir des produits de qualité et très nutritifs vaut indépendamment du lieu de vente et du prix de nos produits. A notre avis, les personnes dont les revenus sont plus faibles ont droit à une alimentation aussi qualitative et nutritive que celles aux revenus plus élevés, et ont même des besoins supérieurs: loin d'être arbitraires, leurs dépenses alimentaires sont souvent les seules possibles.»

les personnes dont les revenus sont plus faibles ont droit à une alimentation aussi qualitative et nutritive que celles aux revenus plus élevés, et ont même des besoins supérieurs: loin d'être arbitraires, leurs dépenses alimentaires sont souvent les seules possibles. Nous sommes également actifs dans le secteur des aliments pour enfants, là aussi en améliorant les recettes mais aussi en développant des alternatives agréables et séduisantes avec moins de calories.

L'année 2006 fut jalonnée de faits marquants pour Nestlé Nutrition, notre division mondiale indépendante dédiée aux consommateurs ayant des besoins spécifiques.

Nous avons pénétré le marché de la gestion du poids par le rachat de Jenny Craig. Avec des ventes de USD 400 millions, elle propose des programmes de gestion du poids sur mesure, ainsi qu'une gamme de produits et services nutritionnels de marque aux Etats-Unis, au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Nous avons annoncé l'acquisition de Novartis Medical Nutrition, dont les ventes s'élèvent à USD 950 millions, et devrions la finaliser en 2007. Nous deviendrons ainsi numéro deux mondial du marché de la nutrition de santé, profitant de la présence la plus étendue. Nos produits répondent à des besoins nutritionnels liés à des maladies comme le diabète, à l'âge et à d'autres problèmes. Nous avons gagné d'importantes parts de marché dans la nutrition infantile, où nous sommes leader mondial, à la suite du lancement mondial d'une préparation pour nourrissons haut de gamme, *Nestlé NAN HA*.

La combinaison de ces activités et de la nutrition de performance constitue un atout formidable dans le secteur de la nutrition spécifique, et fait de Nestlé l'acteur majeur de la R&D liée à l'alimentation. Conscients que ce leadership est un avantage compétitif que nous pouvons exploiter, nous avons redéfini les responsabilités au sein de la Direction du Groupe afin de mieux tenir compte de nos priorités en matière de nutrition, de santé et de bien-être. Werner Bauer, précédemment Directeur de la Technique, Production et R&D a été nommé Chief Technology Officer en février 2007, sa mission consistant à superviser tous les éléments nécessaires à la formation d'une R&D et d'une organisation d'innovation ouverte et du plus haut niveau d'excellence.

J'en viens à présent à notre transformation organisationnelle, qui vise à conférer à Nestlé la flexibilité nécessaire pour faire de notre taille un avantage compétitif.

Les multiples catégories de produits de nos activités d'alimentation, de boissons et de nutrition ayant des caractéristiques différentes, elles exigent des modèles d'affaires propres pour assurer leur succès. Nous créons le juste équilibre entre les structures gérées au plan local,

régional et mondial, lesquelles sont toutes soutenues par une structure très efficace grâce au programme GLOBE. Ce modèle d'affaires flexible nous permet d'être proche de nos clients, d'optimiser nos initiatives dans le domaine de la génération de la demande et d'utiliser notre taille pour gagner en vitesse et en efficacité.

Les initiatives à la base de notre transformation organisationnelle visent toutes à renforcer notre capacité à générer une croissance rentable grâce à une meilleure anticipation et satisfaction des tendances de consommation. Les progrès réalisés ont été essentiels à l'obtention de meilleurs résultats en 2006; j'en évoque quelques-uns ci-après.

La mise en œuvre de GLOBE s'est nettement accélérée en 2006, couvrant près de 80% de nos activités d'alimentation et de boissons en fin d'année. Nous visons maintenant à maximiser les bienfaits de GLOBE: la phase d'investissement touchant à sa fin, nous devrions commencer à voir des avantages financiers tangibles.

Nous avons lancé notre initiative Global Nestlé Business Services (GNBS), l'un des moyens de profiter des bienfaits de GLOBE, dont l'objectif est d'accélérer et de multiplier nos services communs aux meilleurs coûts. Grâce à GNBS, nos collaborateurs pourront consacrer plus de temps à des projets relatifs aux consommateurs en s'impliquant moins dans des projets sans impact pour les consommateurs.

Notre programme d'efficacité, «Operation EXCELLENCE 2007», a dégagé les économies prévues à travers des gains d'efficacité dans nos usines et dans la chaîne d'approvisionnement. Hormis les avantages financiers sous forme d'économies s'élevant à des milliards de francs suisses, nos programmes d'efficacité des usines ont aussi permis de réduire notre impact environnemental. L'énergie en est un bon exemple: alors que nos volumes de production ont augmenté de près de 90% depuis 1997, la quantité d'énergie utilisée pour la production est restée stable. Cela dit, la production et la chaîne d'approvisionnement offrent encore des opportunités pour améliorer notre performance. Nous avons donc nommé José Lopez Directeur général de la nouvelle Organisation des Opérations, où il sera chargé de l'approvisionnement, de la production, de la chaîne d'approvisionnement, de l'assurance-qualité, de la sécurité, de la santé et de l'environnement, ainsi que de l'ingénierie et de la performance des opérations.

Deux activités orientées spécifiquement vers les consommateurs ont connu une première année couronnée de succès: Nestlé Nutrition, unité d'affaires et de reporting mondiale indépendante, a annoncé deux acquisitions majeures et des résultats solides; et FoodServices, une entité séparée, peut désormais mieux se concentrer sur ses clients professionnels et sur les opportunités alimentaires hors foyer.

Nous avons aussi intégré avec succès le concept de Business Executive Manager dans notre activité, confiant la responsabilité de rentabilité pour nos catégories aux managers de catégorie dans chaque marché, aux fins d'une meilleure adéquation entre les objectifs fixés à nos employés et leurs responsabilités financières directes.

Nous pensons que nos affaires d'alimentation, de boissons et de nutrition offrent la plus grande opportunité de création de valeur chez Nestlé, et que ce modèle d'affaires flexible, qui nous permet d'être proches de nos consommateurs, de mettre notre taille au service de l'efficacité et d'être disciplinés en matière d'exécution, est le moyen le plus sûr de générer cette valeur. En 2006, ces initiatives, et d'autres encore, ont contribué à améliorer les marges bénéficiaires de ces affaires. Nous poursuivons sur cette voie en 2007, pour tirer profit de notre taille en tant qu'avantage concurrentiel dans des domaines tels que l'approvisionnement, la R&D et les services communs; réduire la complexité dans des secteurs comme notre gamme de produits, les structures juridiques et le reporting; régler les cas de sous-performance, comme nous l'avons fait en 2006 notamment avec l'activité de verrerie Perrier, la société commune avec Lactalis/Nestlé dans la catégorie des produits laitiers réfrigérés en Europe, l'activité de distribution de boissons au Japon, quelques marques de produits laitiers de longue conservation en Asie; et améliorer notre discipline d'exécution.

C'est notre mode d'exécution qui nous distingue des autres: notre rapidité d'innovation, notre communication pertinente, notre excellence en ce qui concerne la qualité, le goût et le contenu nutritionnel de nos produits, et la sécurité, pour nos produits comme pour nos employés. La discipline est essentielle à une exécution réussie, laquelle est aussi à l'origine de notre capacité à gagner la course aux investissements et à vous assurer de bons rendements.

Les activités d'alimentation et de boissons de Nestlé ont terminé l'année 2006 en affichant une croissance solide dans tous les domaines, et malgré la volatilité continue des matières premières et de certaines monnaies, nous sommes confiants dans la poursuite de ce dynamisme en 2007. Il en a été de même pour nos joint-ventures d'alimentation et de boissons, Cereal Partners Worldwide et Beverage Partners Worldwide (BPW). Concernant BPW, les deux partenaires sont en train de redéfinir les activités pour améliorer encore davantage l'efficacité. Alcon a connu une nouvelle année prospère, de même que nos joint-ventures Galderma et Laboratoires innéo et nos autres investissements dans le domaine de la santé et de la beauté.

Il n'y a pas eu de changement cette année au Conseil d'administration; seules deux réélections seront proposées aux actionnaires, celle de Lord George et la mienne. Comme je l'ai annoncé lors de l'Assemblée générale 2005, j'ai l'intention de démissionner du poste d'Administrateur délégué à la suite de l'Assemblée générale 2008. Le Conseil d'administration nommera mon successeur à ce poste en temps voulu, une nomination qui sera annoncée bien avant l'Assemblée générale en question.

Lors de l'Assemblée générale 2006, le Conseil d'administration a proposé de moderniser nos Statuts. Cette proposition, qui autorise les actionnaires à amender certaines dispositions clés des Statuts, a obtenu le soutien de 98% des actions représentées. Mais la décision des actionnaires a été contestée – de manière attendue – par un actionnaire. Afin de respecter les droits minoritaires et de lever toute incertitude juridique concernant les nouveaux Statuts, votre Conseil d'administration attendra l'issue de la procédure légale avant de soumettre pour approbation les nouveaux Statuts aux actionnaires. Il demeure convaincu que cette modernisation est dans le meilleur intérêt de la Société et de la création de valeur pour tous les actionnaires.

Le code de conduite interne de Nestlé se fonde sur ses Principes de conduite des affaires et ses Principes de gestion et de leadership. Ces documents, valables à l'échelle du Groupe, formulent les normes auxquelles nos employés et Nestlé doivent se conformer. Nos résultats et notre succès continu sont, pour une large part, le fruit des efforts, de l'enthousiasme et du comportement de nos collaborateurs. S'ils sont répartis à travers le monde, ils partagent les mêmes valeurs et engagement, et une passion commune pour nos marques que, je l'espère, vous éprouverez également à la lecture de ce rapport. J'adresse mes remerciements à chacun de nos collaborateurs.



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

Gouvernement d'entreprise

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2006

Helmut O. Maucher
Président d'honneur

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Terme du mandat¹

Peter Brabeck-Letmathe²
Président et Administrateur délégué 2007

Andreas Koopmann^{2,3}
1^{er} Vice-Président
> Président du Comité de direction
de Bobst Group SA 2008

Rolf Hänggi^{2,4,5}
2^e Vice-Président 2008

> Président du Conseil d'administration
de Rüd, Blass & Cie AG, Banquiers

Edward George (Lord George)^{2,3,5}
> Ancien Gouverneur
de la Banque d'Angleterre 2007

Kaspar Villiger^{2,4,5}
> Ancien Conseiller fédéral 2009

Jean-Pierre Meyers⁴
> Vice-Président de L'Oréal S.A. 2011

Peter Böckli³
> Avocat 2008

André Kudelski⁴
> Président et Administrateur délégué
du groupe Kudelski 2011

Daniel Borel³
> 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 Universal 2011

Steven G. Hoch
> Fondateur et associé principal
de Highmount Capital 2011

Naïna Lal Kidwai
> CEO de HSBC Inde et Directrice générale
de l'ensemble des sociétés
du groupe HSBC en Inde 2011

Secrétaire du Conseil

Bernard Daniel
Secrétaire général

Réviseurs indépendants
KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA
Londres et Zurich 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



Conseil d'administration
 Peter Brabeck-Letmathe
 Kaspar Villiger
 Daniel Borel
 Steven G. Hoch

Andreas Koopmann
 Jean-Pierre Meyers
 Carolina Müller-Möhl
 Naïna Lal Kidwai

Rolf Hänggi
 Peter Bockli
 Günther Blobel

Edward George
 André Kudelski
 Jean-René Fourtou



Secrétaire du Conseil
 Bernard Daniel

Pour des renseignements supplémentaires sur le
 Conseil d'administration, veuillez vous référer au Rapport
 sur la Corporate Governance 2006 annexé

Direction de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2006

Peter Brabeck-Letmathe
Président et Administrateur délégué

Directeurs généraux de Nestlé S.A.

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

Lars Olofsson
Strategic Business Units et Marketing

Werner Bauer
Technique, Production, Environnement,
Recherche et Développement

Frits van Dijk
Asie, Océanie, Afrique, Moyen-Orient

Paul Bulcke
Etats-Unis d'Amérique, Canada,
Amérique latine, Caraïbes

Carlo Donati
Nestlé Waters

Luis Cantarell
Europe

Paul Polman
Finance et Contrôle, Global Nestlé Business Services,
Juridique, Propriété Intellectuelle, Impôts, Achats

Directeurs généraux adjoints

Chris Johnson
GLOBE, Systèmes d'information/technologie
de l'information, Chaîne d'approvisionnement stratégique

Richard T. Laube
Nestlé Nutrition

Marc Caira
Division d'affaires stratégiques FoodServices

Directeur

David P. Frick
Gouvernement d'entreprise et Compliance

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction
du Groupe, veuillez vous référer au Rapport sur la Corporate
Governance 2006 annexé



La Direction du Groupe au Centre de Recherche Nestlé

Direction du Groupe (de gauche à droite):
David P. Frick, Luis Cantarell, Paul Bulcke, Carlo Donati,
Paul Polman, Frits van Dijk, Peter Brabeck-Letmathe,
Lars Olofsson, Francisco Castañer, Werner Bauer,
Chris Johnson, Richard T. Laube, Marc Caira

Corporate Governance et Compliance

Corporate Governance

En matière de Corporate Governance, Nestlé poursuit une stratégie de conformité à la «Best practice» confirmée. A cet égard, la révision des Statuts constitue un projet important. L'objectif est de doter Nestlé de Statuts équilibrés, qui soient en adéquation avec l'évolution de la législation et de la Corporate Governance, et dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires afin de créer de la valeur actionnariale durable sur le long terme.

Lors de l'Assemblée générale 2005, nous avons lancé la révision de notre Corporate Governance et de nos Statuts. Durant l'été 2005, un grand nombre de nos actionnaires ont répondu à notre sondage d'opinion sur les Statuts, nous fournissant de précieuses indications. Si ce sondage a révélé une diversité de positions entre deux groupes distincts d'actionnaires sur des questions spécifiques, il existe un large consensus en faveur d'une modernisation des Statuts. Les points à réviser comprennent les restrictions de vote, une mesure soutenue par les actionnaires privés, mais rejetée par la majorité des actionnaires institutionnels. La règle imposant que deux tiers du capital-actions soient présents ou représentés pour réaliser certains changements a été refusée par une nette majorité des actions représentées, y compris par les trois quarts des actionnaires institutionnels. La réduction de la durée de mandat des membres du Conseil d'administration a également recueilli un large soutien.

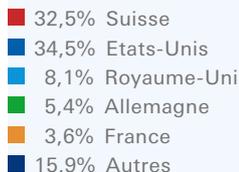
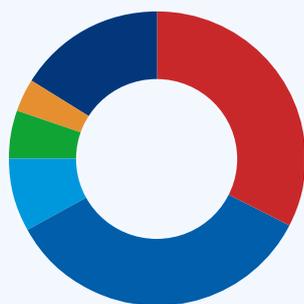
Certains changements des Statuts requéraient un quorum de présence de deux tiers de l'ensemble du capital-actions de la Société et une supermajorité des trois quarts des actions représentées. D'autres décisions exigeaient la présence de la moitié du capital-actions. En 1989, lorsque ces clauses statutaires ont été introduites, la base actionnariale de Nestlé était majoritairement suisse, et un grand nombre d'actionnaires assistaient aux Assemblées générales annuelles. Aujourd'hui,

même si tous les actionnaires qui détiennent des droits de vote prenaient part à une assemblée, il serait de fait impossible d'atteindre un tel quorum de présence, car plus d'un tiers des actionnaires ont choisi de ne pas être inscrits dans le registre des actions et ne peuvent donc ni assister aux assemblées ni voter.

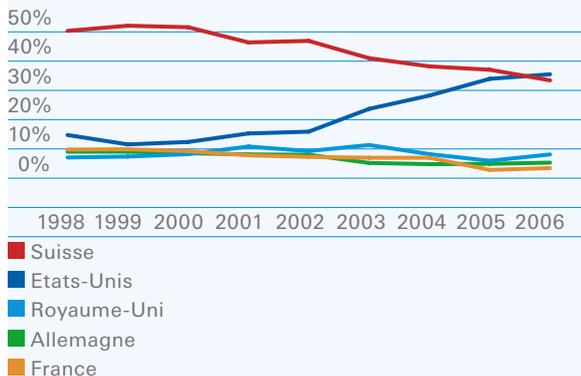
Le Conseil d'administration a de ce fait soumis une résolution à ses actionnaires lors de l'Assemblée générale 2006 pour leur permettre d'actualiser les Statuts. La proposition du Conseil a obtenu le soutien de 98% des actions représentées. Les Statuts ont été complétés par un nouvel article 36, qui confie au Conseil le mandat d'élaborer une proposition pour la révision complète des Statuts et qui précise que la décision des actionnaires sur cette révision sera adoptée à une majorité de deux tiers des voix représentées à cette assemblée.

De manière assez prévisible, la décision des actionnaires prise lors de l'Assemblée générale 2006 a fait l'objet d'une contestation juridique par un actionnaire. Afin de respecter les droits minoritaires et de lever toute incertitude juridique concernant les nouveaux Statuts, le Conseil d'administration suivra l'évolution de la procédure légale avant de soumettre pour approbation les nouveaux Statuts aux actionnaires. Il demeure cependant convaincu que cette modernisation est dans le meilleur intérêt de tous les actionnaires. Comme nous l'avons dit précédemment, l'objectif est de doter Nestlé de Statuts équilibrés qui tiennent compte des intérêts des divers groupes d'actionnaires ayant des priorités différentes, qui reflètent l'évolution de la législation et de la Corporate Governance et, point le plus important, qui soient dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires afin de créer de la valeur actionnariale durable sur le long terme.

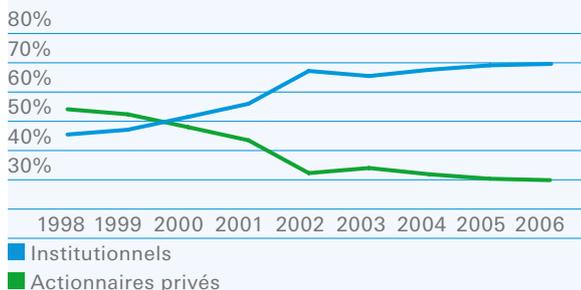
Actionnaires par pays*



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 62,8% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2006.

Compliance

En matière de Compliance, la Société suit une stratégie de tolérance zéro. Une série de fonctions contribuent à assurer que l'Entreprise et ses collaborateurs se conforment aux lois et aux réglementations, ainsi qu'à nos Principes de conduite des affaires et à nos directives internes («Compliance»). Pour intégrer encore davantage et renforcer ces efforts, la Société a adopté un système de Compliance transfonctionnel en ligne avec des pairs, puisqu'il s'appuie sur les activités en la matière et fournit un cadre à une gestion des risques 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 donnent le ton, fournissent le savoir-faire et contribuent à consolider la coordination et le leadership fonctionnel pour les fonctions d'appui correspondantes. Différentes initiatives de conformité sont menées au sein du Groupe par le responsable Compliance à l'échelle du Groupe. En outre, la Société a mis en place un réseau Compliance dans les principaux marchés et recrée, là où c'est approprié, la structure de comité.

Les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé sont les normes minimales non négociables auxquelles nous nous conformons en plus du respect de la législation locale applicable. Ils ont été publiés pour la première fois en 1998 sous forme d'un seul document. Depuis lors, nous les avons complétés, notamment par les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies. Si les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé 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 et qui reflètent les idées fondamentales d'équité et d'honnêteté ainsi qu'une préoccupation générale pour les gens. Des domaines supplémentaires ont été développés, à l'instar des Principes de gestion et de leadership de Nestlé, des Principes de communication avec le consommateur ainsi que de nombreuses autres directives. Quant au programme d'audit «Project CARE», il a pour objectif de vérifier, par l'intermédiaire d'auditeurs indépendants, que nos activités respectent les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé dans les domaines des ressources humaines, de la sécurité, de la santé et de l'environnement.

Responsabilité sociale de l'entreprise

Nos principes de conduite des affaires

Les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et les Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé orientent nos politiques et stratégies, expliquent notre gestion des affaires, s'appliquent à l'ensemble de nos 265 000 employés et concernent tous nos partenaires d'affaires.

Ils comprennent des chapitres sur la santé et la nutrition infantiles, les droits de l'homme, le travail des enfants, la protection de l'environnement, le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel de l'OMS et une série de principes de communication avec le consommateur.

Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé

Nos Principes se fondent sur des convictions clés:

- > L'objectif de Nestlé est de fabriquer et de commercialiser ses produits de manière à créer de la valeur durable pour les actionnaires, les employés, les consommateurs, les partenaires d'affaires et les économies nationales dans lesquelles la Société est présente.
- > Nestlé ne privilégie pas le profit à court terme au détriment du développement durable de ses activités.
- > Nestlé reconnaît que ses consommateurs portent un intérêt sincère et légitime à l'attitude, aux convictions et aux actions de l'entreprise qui se trouve derrière les marques auxquelles ils font confiance.
- > Nestlé encourage la diversité culturelle et sociale et ne procède à aucune discrimination sur la base de l'origine, de la nationalité, de la religion, de la race, du sexe ou de l'âge.

Le Pacte mondial des Nations Unies

Les 10 principes de ce Pacte sont intégrés dans nos Principes de conduite des affaires et sont essentiels pour la gestion de nos activités. Nous veillons à leur mise en œuvre dans toutes nos activités. Voici ces principes en résumé:

Droits de l'homme

1. Promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international
2. Ne pas se faire complice de violations des droits fondamentaux

Normes de travail

3. Respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective
4. Élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire
5. Abolition effective du travail des enfants
6. Élimination de la discrimination

Environnement

7. Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement
 8. Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables
 9. Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement
- Lutte contre la corruption
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

Dans les pages qui suivent, nous présentons des exemples d'initiatives, faits et chiffres à l'appui, qui illustrent notre adhésion à ces principes et notre respect pour les droits de l'homme, les normes de travail et l'environnement. En matière de corruption, nous suivons une politique de tolérance zéro. Nous insistons sur l'honnêteté, l'intégrité et la loyauté dans la conduite de nos affaires, et en attendons de même de nos partenaires d'affaires et de nos fournisseurs.

Création de valeur partagée

Chez Nestlé, la création de valeur partagée allie notre ambition de répondre aux besoins des consommateurs et des actionnaires et notre engagement à respecter les populations et l'environnement. Elle est la clé de voûte de notre responsabilité sociale et de notre développement durable. Pour créer de la valeur pour nos actionnaires sur le long terme, nous devons créer de la valeur à long terme pour la société. Nos investissements doivent être bons pour nos actionnaires, pour les pays dans lesquels nous œuvrons et pour l'Entreprise. Cela vaut tout particulièrement pour les pays en développement, où nous devons souvent améliorer les conditions d'affaires, renforcer les capacités des producteurs, créer une main-d'œuvre qualifiée et élaborer de meilleures normes pour pouvoir conduire nos affaires avec succès. Le succès futur de Nestlé est étroitement lié au futur des populations dans les nombreux pays où nous sommes présents.



Soutien aux principes environnementaux du Pacte mondial de l'ONU: conversion du charbon au gaz à l'usine Nestlé de Graneros au Chili



Création de valeur partagée: conseil gratuit à des producteurs laitiers en Inde

Notre équipe de spécialistes en agronomie a fait œuvre de pionnière dans la mise en place d'une production locale de lait frais et de café s'inscrivant dans le cadre d'un développement durable. Par exemple, les planteurs de café de la province du Yunan, en Chine, améliorèrent les rendements et la qualité de leur production grâce à l'expertise de nos conseillers, tout comme certains agriculteurs d'Indonésie, du Mexique, des Philippines et de Thaïlande. De même, des centaines de milliers de producteurs de lait bénéficient de l'assistance de Nestlé en matière d'élevage et d'initiatives de collecte du lait dans des contrées aussi lointaines que le Chili, l'Inde, le Mexique et le Pakistan.



Nos activités tout au long de la chaîne d'approvisionnement créent de la valeur partagée pour Nestlé et pour la société. L'achat de matières premières génère des fournitures de haute qualité pour nous, tout en aidant à améliorer les revenus et la qualité de vie de centaines de milliers de petits paysans. Au travers de notre activité, nous créons des emplois et formons nos employés. Notre R&D élabore des produits qui répondent aux besoins des consommateurs en matière de nutrition, de santé et de bien-être. Nous œuvrons assidûment à améliorer notre performance sociale et environnementale.

Deux éminents universitaires de Harvard ont plébiscité notre approche de création de valeur partagée, mise en œuvre depuis des décennies. Selon le Pr. Michael Porter et le Pr. Mark Kramer, elle place Nestlé au premier rang des entreprises créant une réelle valeur partagée pour elles-mêmes et pour la société à chaque étape de leurs processus d'affaires. Tous deux affirment que notre approche a résisté à l'épreuve du temps et continuera sur cette voie parce que toutes les parties sont gagnantes tout au long de la chaîne de valeur.

En mars 2006, le Pr. Porter s'est exprimé ainsi: «Nestlé est leader en matière de responsabilité sociale depuis de nombreuses années. Le concept de valeur partagée est mis en œuvre par Nestlé depuis longtemps, sans encore porter ce nom. Il prône qu'un acteur économique profite tant aux affaires qu'à la société.»

Des exemples de création de valeur partagée sont présentés dans les pages suivantes.

Collaboration avec les paysans

Nous nous approvisionnons en matières premières agricoles telles que lait, café, cacao, céréales, légumes, fruits, fines herbes, sucre et épices via les canaux de distribution ou directement auprès des agriculteurs. Bien que nous ne contrôlions pas leurs exploitations, nos 800 agronomes, conseillers techniques et techniciens



Des producteurs de café du monde entier, ici en Thaïlande, bénéficient de l'assistance agricole de Nestlé

En septembre 2006, le Programme des Nations Unies pour le développement, Nestlé Pakistan et Engro Foods ont lancé un programme sur l'autonomisation des femmes dans des communautés rurales au Pakistan. Il vise à former 5000 ouvrières agricoles dans 500 villages, contribuant directement à la réduction de la pauvreté, à l'égalité des sexes et au développement du petit entrepreneuriat chez les femmes rurales. Ce projet sera synonyme de prospérité économique à travers le développement du bétail et améliorera la vie des participants par une sensibilisation accrue aux questions de santé et d'hygiène et aux initiatives de développement comme l'accès à l'eau potable salubre.



soutiennent sur le terrain le développement durable pour notre approvisionnement en matières premières agricoles et encouragent les meilleures pratiques agricoles. Leur tâche consiste à fournir au quotidien une assistance technique gratuite à plus de 400 000 agriculteurs dans le cadre de plus de 500 projets dans près de 40 pays, y compris en Chine, au Pakistan, en Ethiopie et en Colombie.

Nestlé reconnaît qu'elle ne peut pas travailler toute seule et établit donc des partenariats tels que l'Initiative pour le développement durable dans l'agriculture (SAI) qu'elle a cofondée en 2002. La plate-forme SAI compte 20 entreprises liées à l'industrie alimentaire qui œuvrent ensemble à la promotion de l'agriculture durable (<http://www.saiplatform.org/>).

Par exemple, Nestlé soutient largement les projets de la Fondation mondiale du cacao, qui visent à améliorer la culture du cacao, et est membre fondateur de l'Initiative internationale du cacao, qui œuvre à l'élimination des pires formes de travail des enfants.

Création d'emplois

Le développement de Nestlé dans le monde profite aux économies locales, par nos achats de matières premières et de matériaux d'emballage, et par la création d'emplois dans nos usines, nos bureaux et nos forces de ventes. Près de la moitié des usines Nestlé et de ses 250 000 collaborateurs sont dans des pays en développement. Deux tiers de nos collaborateurs suivent une formation chaque année, qu'il s'agisse de cours d'alphabétisation, d'apprentissages ou de cours de gestion.

En Afrique du Sud, Nestlé s'est alliée avec l'Umsobomvu Youth Fund, mis sur pied par le gouvernement, qui aide les jeunes au chômage à trouver un emploi. Cette organisation contribue à leur formation de base, qui comprend des leçons de conduite, des notions pratiques telles que l'ouverture d'un compte bancaire et des connaissances



Création d'emplois de vendeurs grâce à un partenariat soutenu par Nestlé Afrique du Sud

commerciales élémentaires. D'ici à mi-2007, nous prévoyons d'avoir 2000 nouveaux vendeurs de rue de glaces Nestlé, et 5000 d'ici à fin 2008. Cette création d'emplois contribue de manière significative à la croissance de nos affaires et aide aussi à réduire le chômage.

Au Brésil, notre opération de vente au porte-à-porte emploiera 15 000 femmes à temps partiel d'ici à fin 2007, ce qui fournira des moyens supplémentaires à des groupes à bas revenu. Notre nouvelle usine à Feira de Santana ne crée pas seulement de nouveaux emplois chez Nestlé, car tout emploi créé chez nous génère indirectement cinq emplois chez nos distributeurs, négociants, fournisseurs, etc.

Santé et sécurité au travail

Nestlé accorde la plus haute priorité à la protection de ses collaborateurs sur leur lieu de travail, et s'emploie à créer un environnement de travail sûr pour tous. En 2006, nous avons encore renforcé nos pratiques en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail, et amélioré notre performance en la matière. Le nombre d'accidents professionnels avec arrêt de travail a diminué ces cinq dernières années, passant de 12,2 à 4,8 accidents par million d'heures travaillées. 115 usines et 88 centres de distribution ont travaillé une année entière sans accident avec arrêt de travail. En 2006, trois collaborateurs sont décédés dans des accidents de la route et cinq ouvriers externes ont perdu la vie lors de travaux de construction. Pour minimiser le risque de tels événements tragiques, nous étendons actuellement nos programmes de conduite automobile en sécurité et surveillons les sous-traitants pour garantir qu'ils appliquent les mêmes normes élevées de sécurité au travail que nous.

Notre usine de Dong Nai au Vietnam a travaillé 8,5 millions d'heures sans accident avec arrêt de travail, tandis que l'usine de Lipa aux Philippines n'a pas connu d'accident avec arrêt de travail depuis plus de huit ans. Un nombre croissant d'organismes externes reconnaissent

notre excellence en matière de sécurité au travail. Par exemple, notre usine de Navanakorn en Thaïlande s'est vu décerner le National Safety Award pour la troisième année consécutive, et Nestlé Indonésie a été nommée Indonesia's Most Caring Consumer Goods Company.

Nutrition, santé et bien-être sur le lieu de travail

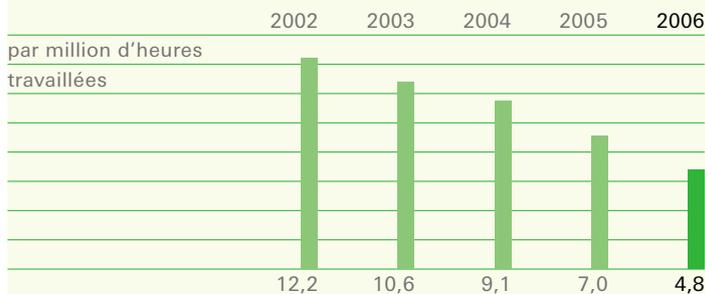
Dans le monde entier, nous organisons des programmes de bien-être qui profitent à nos collaborateurs et contribuent aussi à réduire l'absentéisme et à améliorer la productivité. S'ils varient d'un pays à l'autre, ils comprennent tous des conseils pratiques et théoriques sur des questions comme la nutrition et l'énergie, la fatigue et le stress, et l'activité physique, de même que des contrôles médicaux, des massages et des séminaires portant sur des thèmes comme la cuisine saine. Les cantines d'entreprise veillent à proposer des repas sains. La formation nutritionnelle est continue de manière à intégrer la nutrition, la santé et le bien-être dans notre culture d'entreprise à l'échelle du Groupe.

Assurer la qualité et la sécurité alimentaire

Nous devons assurer le plus haut niveau de qualité et de sécurité pour chaque bouchée ou gorgée de produit Nestlé. Cela concerne toute la chaîne d'approvisionnement – des matières premières au lieu de consommation, en passant par la production, l'emballage et la distribution.

Toutes nos usines disposent d'un laboratoire qui analyse systématiquement les matières premières et les ingrédients. Les produits Nestlé sont contrôlés sur les chaînes de production puis au stade de produit fini afin de veiller à ce qu'ils répondent à nos normes ainsi qu'aux réglementations nationales et internationales en vigueur.

Nombre d'accidents avec arrêt de travail



La santé et la sécurité de nos employés restent une priorité majeure.



Sécurité au travail: un ouvrier à Ocotlán, Mexique, met un harnais pour inspecter et nettoyer une citerne à lait

Nestlé s'est vu décerner des distinctions officielles en 2006, y compris le «Tableau d'Honneur» environnemental pour une nouvelle installation frigorifique dans notre usine de Lisieux (France) qui a remplacé des réfrigérants HCFC nuisibles à la couche d'ozone; le «Environmental Guardian Award» à Manille (Philippines) pour son programme de préservation de l'eau; le «Thailand and ASEAN Energy Award» à Chachoengsao (Thaïlande) pour l'utilisation du marc de café comme source d'énergie renouvelable pour produire de la vapeur; le «New South Wales Energy and Water Green Globe Awards» à Blayney (Australie) pour son programme d'activité économiseur d'énergie; et le «Most Environment Friendly Industry of the Year Award» à Agbara (Nigéria) pour l'utilisation durable des ressources en eau grâce à sa station d'épuration des eaux usées, la première de son genre dans la région.

Protection de l'environnement

Nous nous engageons en faveur de pratiques respectueuses de l'environnement. Conformément à nos Principes de conduite des affaires et au Pacte mondial des Nations Unies, nous promovons une approche prudente des défis environnementaux, prenons des initiatives pour favoriser une plus grande responsabilité en matière d'environnement et encourageons le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. En 2006, nous avons encore réduit la consommation d'eau et d'énergie ainsi que les émissions de gaz à effet de serre. Le système de suivi des indicateurs de performance a été révisé et validé par une société de surveillance indépendante, Intertek.

L'année 2006 a marqué le dixième anniversaire du Système Nestlé de Management de l'Environnement (NEMS), qui a servi de base solide à l'amélioration continue de notre performance environnementale. Nous avons consolidé notre position de leader en œuvrant à faire certifier nos usines par des organismes indépendants selon les normes reconnues au plan international. A ce jour, 49 usines sont certifiées ISO 14001 (environnement) et 22 sont certifiées OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail).

Nous avons mis en œuvre un programme appelé CARE, qui consiste à faire vérifier par des auditeurs indépendants l'application de nos normes dans les domaines des ressources humaines, de la santé et de la sécurité au travail et des pratiques environnementales dans tout notre réseau mondial de production. En 2006, 180 usines Nestlé ont été contrôlées. Les auditeurs n'ont pas décelé de problèmes majeurs. Le programme a renforcé l'application systématique de nos normes exigeantes et a conduit à des centaines d'améliorations dans le cadre de notre approche d'amélioration continue.



Usine de Chachoengsao, Thaïlande



La station d'épuration de l'usine Nestlé à Agbara, au Nigéria, fait figure de modèle

Eau

Nestlé parvient à réduire de manière continue et mesurable sa consommation d'eau, notamment dans la production. Nous avons pris de nouvelles mesures concernant l'agriculture, domaine de la plus grosse consommation d'eau. L'eau est désormais une priorité dans nos programmes d'assistance aux agriculteurs. Les initiatives vont de la mise en œuvre d'une nouvelle technologie de traitement du café en Ethiopie, qui a permis de réduire la consommation d'eau de 96%, à l'amélioration de l'irrigation des caféiers au Vietnam, qui devrait générer des économies d'eau de 60%. Vous trouverez des informations détaillées sur Nestlé et l'eau dans la brochure figurant en annexe de ce rapport.

Performance environnementale accrue en matière de production

Les indicateurs de performance environnementale de Nestlé attestent de notre amélioration continue. Les données montrent une dissociation impressionnante entre la croissance de notre volume de production, la consommation de ressources et l'impact environnemental. Tandis que notre volume de production a augmenté de 90% au cours de la dernière décennie, nous avons réduit les quantités d'eau et d'énergie nécessaires à la production respectivement de 29% et de 6%. Les indicateurs de performance les plus récents sont disponibles sur le site www.environment.nestle.com.

Ces améliorations sont le fruit d'importants investissements continus d'environ CHF 100 millions par an dans des technologies plus propres et plus efficaces, associés à des programmes volontaires dans nos usines qui suscitent enthousiasme et responsabilité parmi nos collaborateurs dans le monde entier.

Eco-conception des emballages

Nous avons poursuivi notre programme de réduction des emballages à la source. Sans altérer la qualité des produits, les réductions cumulées d'emballage entre 1991 et 2006 ont atteint 315 000 tonnes et les économies réalisées CHF 560 millions au niveau mondial.

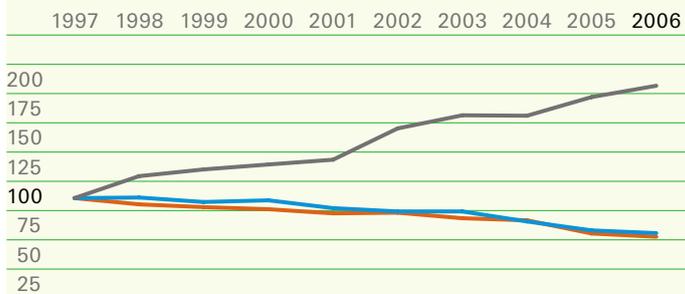
Les nouveaux emballages innovants utilisent 30% de matériaux en moins et ont une résistance à la compression plus élevée, même dans des conditions de mousson. Le nouvel emballage et la nouvelle couverture des sachets *Milo* ont reçu le Malaysia Star Packaging Award décerné par le FMM Packaging Council of Malaysia en raison d'une meilleure efficacité de production ainsi que de la réduction des coûts et des déchets.

Renforcement nutritionnel

Dans toutes les catégories de produits, nous améliorons les bénéfices nutritionnels et de santé, par exemple en réduisant la teneur en sel, en graisses et en sucre ou en ajoutant des prébiotiques et des probiotiques, des vitamines additionnelles et du calcium. Voici un exemple en Asie du Sud-Est: Nestlé R&D a développé un nouveau processus d'extraction du malt pour *Milo* qui permet d'obtenir moins de sucrose et plus d'hydrates de carbone complexes. Ce nouveau produit, lancé en Malaisie en juillet 2006, est introduit à travers toute l'Asie cette année.

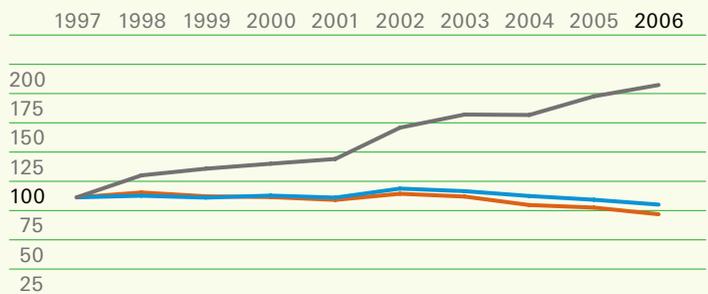
Notre concentration sur la nutrition, la santé et le bien-être ne se limite pas aux marchés mûrs, mais s'applique dans le monde entier, en particulier dans les marchés en développement où les bas revenus prévalent. 62% de la population mondiale dispose de USD 1500 ou moins par an. En fournissant une bonne nutrition au prix le plus bas sans altérer le goût ou la qualité, nos «produits à prix populaires» permettent à ceux qui ont un pouvoir d'achat limité d'acheter des produits avantageux et nutritionnellement bénéfiques. Dans les pays d'Afrique de l'Ouest, par exemple, nos produits nutritionnels abordables ont généré des ventes de plus d'un milliard de francs suisses.

Consommation d'eau et rejets d'eaux usées



>Volume de production >Consommation d'eau >Rejets d'eaux usées

Consommation d'énergie et gaz à effet de serre



>Volume de production >Consommation d'énergie >Gaz à effet de serre

Notre consommation d'eau, nos rejets d'eaux usées, notre consommation d'énergie et nos émissions de gaz à effet de serre ont diminué au cours de la dernière décennie malgré une hausse de près de 90% du volume de production.

Lutter contre l'obésité

Selon l'Organisation mondiale de la santé, d'ici à 2015, quelque 1,5 milliard de personnes seront obèses ou en surcharge pondérale, ce qui représente une augmentation de 50% par rapport à 2005. Des marques comme *Stouffer's Lean Cuisine* et *Jenny Craig* visent spécifiquement la gestion du poids. Ces deux marques proposent des repas contrôlés en termes de calories et de quantités, et donnent des informations et des conseils en matière d'alimentation équilibrée, de mode de vie sain et d'exercice d'une activité physique adéquate.

L'une de nos réussites les plus spectaculaires est un programme de lutte contre l'obésité appelé «Ensemble, prévenons l'obésité des enfants». Lancé sous forme de projet pilote il y a 14 ans dans le nord de la France avec le soutien de Nestlé, il a remporté un tel succès dans la lutte contre l'obésité infantile qu'il est actuellement étendu à travers l'Europe, y compris en Espagne, toujours avec notre soutien.

La Malaisie affiche l'un des taux d'obésité infantile les plus élevés d'Asie en raison d'une mauvaise alimentation, d'un manque d'activité physique et, en particulier, d'une faible participation à des activités sportives. Dans ce contexte, *Milo* a lancé l'initiative de santé publique «Grow with Sports», qui vise à promouvoir un mode de vie plus sain et à lutter contre l'obésité infantile en informant les parents des valeurs que le sport peut inculquer aux enfants. Cette campagne compte plus de 200 événements sportifs de base destinés à la jeunesse sponsorisés par *Milo*.

Nous étudions les ressources renouvelables, et notre leadership est largement reconnu: l'emballage biodégradable de *Dairy Box* fabriqué à partir de ressources renouvelables a obtenu la Silver Star; il a été élu «Best in Category» en tant que «Best Packaging Innovation leading to a significant reduction in household waste» par le British Institute of Packaging, et a remporté la première place dans la catégorie «Environmental» des UK Packaging Awards 2006.



Dairy Box: une solution d'emballage écologique innovante au Royaume-Uni



Maggi Sopa Crecimiento: une soupe abordable, enrichie en calcium et vitamines A et D, vendue en Amérique centrale et au Brésil

Le Comité Nestlé sur la nutrition

Le Comité Nestlé sur la nutrition a été fondé il y a 29 ans, en 1978. Son objectif consiste à examiner des questions actuelles et émergentes ayant trait à la nutrition en relation avec nos activités, et à déterminer leur impact sur nos politiques et notre stratégie. Par exemple, le comité a examiné des thèmes comme l'obésité en 1995, le diabète en 1997, l'obésité infantile en 1998 et l'alimentation personnalisée à des fins de santé en 2003. Il se compose de dix spécialistes en nutrition de nationalités et de spécialités très diverses renommés dans le monde. L'une de leurs tâches clés est de réviser les politiques de Nestlé avant leur approbation par le Conseil d'administration, à la suite de quoi elles deviennent contraignantes. Depuis 2000, des politiques ont été mises en œuvre concernant la teneur en acides gras trans, en sodium (sel) et en sucre ainsi que l'adjonction de fer dans les aliments, de même que le renforcement nutritionnel.

Education nutritionnelle

Les bonnes habitudes alimentaires commencent dès un jeune âge, et nos efforts en matière d'éducation visent surtout les écoles. En Russie, notre programme d'éducation nutritionnelle recourant à des personnages de la populaire série télévisée pour enfants «Sesame Street» a permis d'atteindre plus d'un million d'écoliers depuis 1989. Au Brésil, notre programme «Nutrir» a concerné 800 000 enfants et implique 1500 collaborateurs Nestlé bénévoles. En Thaïlande, nous avons ciblé 2000 écoles primaires. Des programmes similaires sont mis en œuvre sur les cinq continents. Pour des informations complètes sur nos programmes d'éducation nutritionnelle, consultez notre site www.community.nestle.com.

Nestlé dans la communauté

Au-delà de ses activités, Nestlé gère plus de 400 projets communautaires dans 90 pays. Ils comprennent les nombreux programmes de recherche de la Fondation Nestlé pour l'étude des problèmes d'alimentation dans le monde.

Un autre exemple important de projet communautaire concerne le Sri Lanka, où seulement un ménage sur dix dispose de l'eau courante. Pour assurer un accès à de l'eau potable aux communautés rurales, Nestlé finance des installations d'eau potable salubre dans des villages situés à proximité de ses centres de production. Il y a notamment l'hôpital du district de Sandalanka et l'école nationale de Pannala, qui compte 3000 écoliers, tous deux situés dans les environs de l'usine Nestlé de Lanka Kurunegala. Les installations sont construites en creusant des puits profonds et en installant des réservoirs d'eau pour stocker l'eau potable.

Notre rapport «Nestlé, the Community, and the UN Millennium Development Goals» relate nos activités en la matière. Il s'agit de plus de 150 projets dans 66 pays qui soutiennent les objectifs de l'ONU qui visent à répondre aux besoins les plus urgents de la population, en particulier dans les pays en développement. Ils mettent l'accent sur la réduction de la pauvreté, l'éducation, la santé des femmes et des enfants, ainsi que sur la lutte contre des pandémies comme le VIH/SIDA et le paludisme.

Donations et aide d'urgence

Plus de la moitié des donations faites par Nestlé concernent la nutrition, la santé et le bien-être des enfants et des jeunes. D'autres donations sont destinées à l'éducation et à la formation dans des pays en développement, ainsi qu'à l'aide humanitaire, en particulier dans le sillage de catastrophes naturelles. Nous encourageons le travail bénévole de nos collaborateurs.



Lutte contre l'obésité: les événements sportifs sponsorisés par *Milo* favorisent l'activité physique



Le programme d'éducation nutritionnelle «Sesame Street» soutenu par Nestlé a atteint plus d'un million d'écoliers russes

Nestlé a signé un nouvel accord de partenariat avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour un financement total de CHF 1 500 000 sur trois ans, principalement pour des projets en relation avec l'Initiative mondiale pour l'eau et l'assainissement (IMEA) de la Fédération. Les projets initiaux soutenus par Nestlé incluront la garantie d'un approvisionnement durable en eau potable dans les villages d'Afrique subsaharienne, la dispense d'une formation au sein des communautés et la promotion de l'hygiène. Le soutien accordé par Nestlé à l'initiative sur l'eau de la Fédération fait partie intégrante de son engagement en faveur des Objectifs du Millénaire pour le développement de l'ONU, dont quatre concernent l'eau. Les premiers puits fournissant de l'eau potable salubre au Mozambique ont été inaugurés en 2006.



Reconnaissance

Nestlé a amélioré son score dans toutes les dimensions (économique, environnementale et sociale) de l'évaluation de SAM pour les Dow Jones Sustainability Indexes, et figure parmi les meilleures entreprises alimentaires du monde. Nous sommes reconnus pour l'amélioration constante de notre transparence et de notre communication en matière de développement durable. SAM, l'un des principaux groupes indépendants spécialisés dans les investissements durables, identifie les entreprises qui répondent aux critères de développement durable et qui, partant, devraient guider leurs pairs dans la création de valeur partagée.

Nestlé a reçu des notes élevées dans le Global Accountability Report 2006 établi par One World Trust. Nestlé a obtenu le 3^e rang parmi les dix multinationales évaluées, y compris le score le plus élevé pour la transparence et le deuxième score le plus élevé pour ses systèmes d'évaluation de l'impact social et environnemental aux fins de la planification future de ses activités. One World Trust est une ONG officiellement reconnue par le Conseil économique et social des Nations Unies; elle a été fondée en 1951 au Royaume-Uni par le All-Party Parliamentary Group on World Government.

Dans le domaine de la nutrition infantile, un organisme indépendant (l'institut GES en Scandinavie) a décerné à Nestlé le premier rang parmi tous les fabricants concernant le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel de l'OMS, n'ayant constaté aucune violation du code.



Nos affaires d'alimentation et de boissons

Nestlé – une société bâtie sur des marques fortes

Les marques fortes bâtissent des relations solides avec les consommateurs. Les marques fortes inspirent l'innovation et accélèrent naturellement la croissance. Les marques fortes enregistrent une rentabilité plus élevée et génèrent de la valeur actionnariale à plus long terme.

Nestlé repose sur des marques internationales, régionales et locales très fortes dont la plupart sont leaders de leur catégorie, au plan mondial ou local, et font partie intégrante de la vie des gens. Par exemple, plus de 4000 tasses de *Nescafé* sont bues chaque seconde. Que les marques soient présentes depuis plus d'un siècle, comme *S.Pellegrino* ou *Nestlé Moça*, ou bien plus jeunes, comme *Nespresso*, leur dynamisme et leur intérêt pour les consommateurs leur garantissent une croissance active.

Marques pesant un milliard ou plus

Les marques ci-après génèrent des ventes supérieures à CHF 1 milliard.

Boissons



Produits laitiers



Eaux



Nutrition



Plats préparés et produits pour cuisinier



Chocolat, confiserie et biscuits



Glaces



Produits pour animaux de compagnie



Pharma



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.

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

La nutrition a toujours fait partie de notre activité depuis que Henri Nestlé a inventé le premier aliment pour nourrisson en 1867. Aujourd'hui, notre priorité se reflète chez un nombre croissant de consommateurs qui prennent conscience de l'impact de leurs choix alimentaires sur la santé et la qualité de vie.

Nous avons une responsabilité dans la mise à disposition de tout un chacun, partout dans le monde – dans un quartier branché de Londres comme dans un village reculé de Madagascar – d'aliments très nutritifs et de première qualité. C'est bon pour le consommateur, mais également pour nous: en ajoutant à nos produits une dimension de nutrition, de santé et de bien-être supérieure, nous portons Nestlé vers des segments de l'industrie alimentaire plus rentables et à la croissance plus élevée.

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

... dans des catégories clés

- > Nutrition infantile, médicale et de performance, gestion du poids, eau, boissons en poudre, produits laitiers et culinaires, céréales...

... dans la science de la nutrition, de la santé et du bien-être

- > Le plus grand organe de recherche privé du monde entièrement dédié à la recherche nutritionnelle de base et avec des dépenses de R&D de CHF 1,7 milliard en 2006
- > L'innovation et la rénovation en matière de produits s'inscrivent dans le cadre d'un programme exclusif (60/40+) axé sur la préférence gustative et la supériorité nutritionnelle

Leadership dans la communication avec le consommateur

- > *Nutritional Compass* figure sur 80% des emballages Nestlé
- > Les centres d'appel Nestlé reçoivent 10 millions d'appels par an
- > Nestlé a lancé des programmes d'éducation pour les écoliers et les consommateurs dans le monde entier

Leadership dans l'engagement social

- > Soutien au Pacte mondial des Nations Unies
- > Partenariats visant à relever les défis majeurs – de la malnutrition à l'obésité
- > Aide à la création de conditions de vie durables en faveur de centaines de milliers d'agriculteurs
- > Eau potable gratuite dans des écoles et des communautés
- > Fondation soutenant la recherche en nutrition dans les pays en développement



Choco-barre *Sahne-Nuss*,
Chili: 100% de saveur
et 0% de sucre ajouté



Notre système exclusif
60/40+ de test des produits

Soutien d'une R&D axée sur le consommateur et reposant sur la science

Environ 3800 personnes originaires de plus de 50 pays travaillent au sein du réseau mondial de Nestlé, qui englobe des centres de recherche, de développement et de tests de produits. Notre R&D met l'accent sur des produits aux avantages spécifiques en matière de santé et de nutrition. Par exemple, *Nesquik* contient du *Calci-N*, qui améliore la densité osseuse des enfants en croissance, et *Nesvita* est enrichi en fibres alimentaires solubles qui facilitent la digestion ou en *ActiCol* qui réduit le cholestérol.

Unité santé et bien-être du Groupe

L'Unité santé et bien-être du Groupe est chargée de soutenir l'orientation vers la nutrition, la santé et le bien-être dans les affaires d'alimentation et de boissons de Nestlé, en accord avec les intérêts de toutes les parties prenantes. Dans le monde, environ 300 personnes se consacrent à sa mise en œuvre.

Produits présentant des bienfaits nutritionnels

60/40+ désigne notre système exclusif de test de nos produits combinant une évaluation nutritionnelle scientifique et un test de préférence. Il aboutit à des produits séduisants et utiles qui se distinguent de ceux de nos concurrents et de marques privées, et qui sont soutenus par une communication significative, crédible et pertinente. 60/40+ améliore surtout la promesse de valeur de la marque, sa croissance, ses parts de marché et sa rentabilité.

Nous réexaminons le contenu nutritionnel de nos produits, avons réduit la part de nutriments comme le sodium, le sucre et les acides gras trans et augmenté celle du calcium, d'aliments complets et des fibres, jugés sains. Nous ajoutons des ingrédients ayant un effet bénéfique pour la santé sous forme de Branded Active Benefits (BAB), dont *Prebio*¹ pour le confort digestif, *Actigen-E*, qui aide à libérer l'énergie des aliments, *BL* pour l'immunité et la protection et *NutriActive-B*, qui favorise la crois-

sance des enfants. En 2006, les produits enrichis en BAB ont réalisé un chiffre d'affaires de CHF 3,8 milliards, en hausse de plus de 20% par rapport à 2005.

Le partenaire nutritionnel du consommateur

Nous souhaitons améliorer les connaissances des consommateurs en matière de nutrition et devenir leur «partenaire nutritionnel». Pont entre nos produits et nos consommateurs, une bonne communication les aide à apprécier une alimentation plus équilibrée et concrétise notre vision *Good Food, Good Life. Nutritional Compass*, un système d'étiquetage nutritionnel innovant qui est appliqué à plus de 80% de nos ventes, en est l'illustration la plus concrète.

Il fournit des informations nutritionnelles («Good to know»), des conseils pour un style de vie, une cuisine et une alimentation sains («Good to remember») et les coordonnees de nos équipes du Service Consommateurs et d'un site («Good to talk»). Nos 96 équipes emploient environ un millier de personnes, dont des nutritionnistes. En 2006, nous avons reçu près de 10 millions d'appels.

Renforcer le leadership dans la nutrition spécialisée

Nestlé Nutrition est une unité autonome de Nestlé qui se concentre sur la nutrition infantile, de santé et de performance ainsi que sur la gestion du poids. Nestlé Nutrition développe des produits et services nutritionnels aux fondements scientifiques qui améliorent la qualité de vie des personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques. Le bénéfice fonctionnel du produit revêt donc une importance capitale. Ses produits sont vendus dans les hôpitaux, les cliniques et les pharmacies licenciées. Plus de 2500 visiteurs médicaux démarchent les généralistes et les pédiatres.

Les pages qui suivent présentent quelques-unes des innovations qui font rapidement de Nestlé le numéro un de la nutrition, de la santé et du bien-être.

Jenny Craig et Uncle Tobys ont été rachetées en 2006. Annoncée la même année, l'acquisition de Novartis Medical Nutrition devrait être finalisée en 2007. Ces rachats renforcent notre leadership dans la nutrition, la santé et le bien-être. Jenny Craig et Novartis Medical Nutrition seront intégrées à notre Division Nutrition, tandis que Uncle Tobys, une importante entreprise alimentaire australienne dans le secteur des snacks, soupes et céréales sains, fera partie de nos activités d'alimentation et de boissons au sens large.

The logo for Jenny Craig, featuring the brand name in a blue, cursive script font with a registered trademark symbol.The logo for Uncle Tobys, consisting of the words "UNCLE TOBYS" in white, bold, uppercase letters on a red rectangular background.

Nutritional Compass, un système d'étiquetage nutritionnel innovant et transparent



Notre *Nutritional Compass* fournit des informations nutritionnelles («Good to know»), des conseils pour un style de vie, une cuisine et une alimentation sains («Good to remember») et les coordonnées de nos équipes du Service Consommateurs et d'un site («Good to talk»).

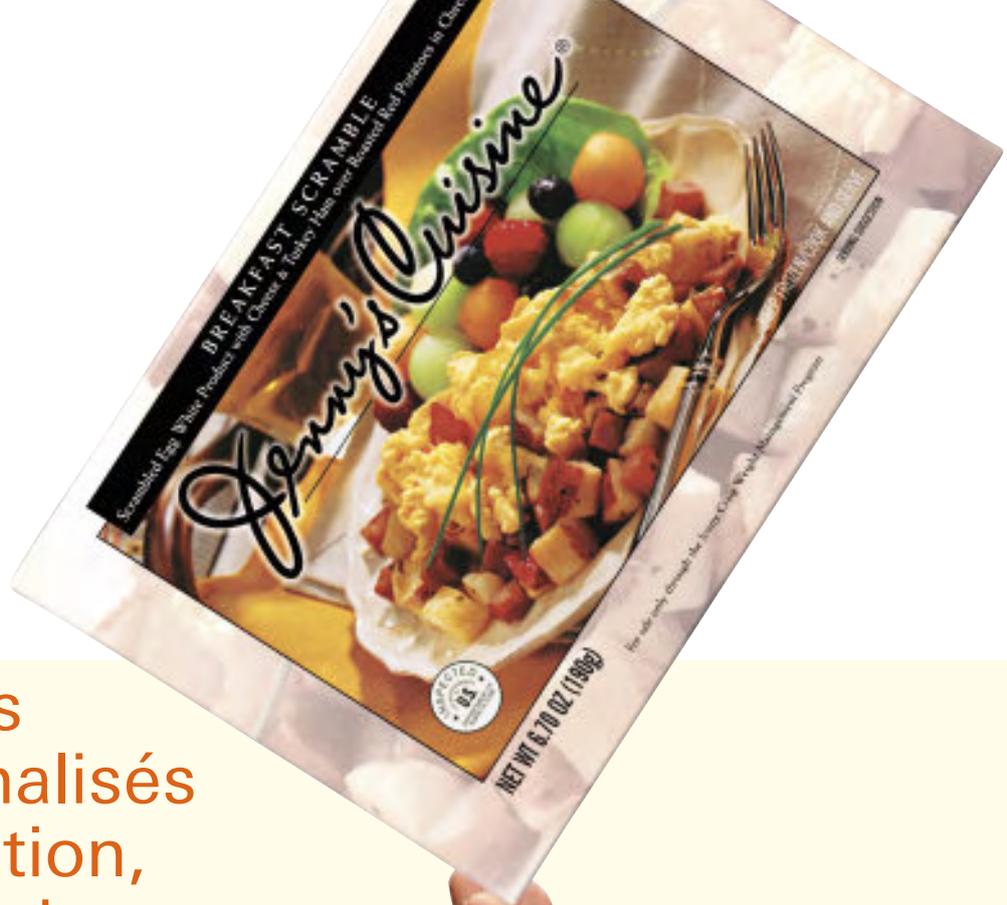


Solutions nutritionnelles pour les tout-petits



Lancé au Mexique en 2005, *Nestlé NAN*, un aliment infantile haut de gamme aux probiotiques, sera commercialisé dans 60 pays d'ici à fin 2007.

Nestlé NAN et *Nestlé NAN HA* L'allaitement maternel est le moyen idéal de nourrir un tout-petit. Nestlé 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. Une préparation pour nourrissons doit fournir tous les nutriments dont un bébé a besoin. Nos préparations, parmi lesquelles des spécialités pour les prématurés et les bébés ayant des problèmes digestifs, répondent à une vaste gamme de besoins nutritionnels. *Nestlé NAN* avec *Protect Start* et *Protect Plus* est le premier système de nutriments dont il est prouvé cliniquement qu'il améliore les défenses immunitaires du bébé. *Nestlé NAN HA*, une préparation hypoallergénique pour les nourrissons, réduit le risque d'allergies de moitié.



Conseils personnalisés en nutrition, gestion du poids et activité physique

Jenny Craig

Avec l'acquisition de Jenny Craig en 2006, le secteur en croissance rapide de la gestion du poids est venu compléter le portefeuille de Nestlé Nutrition. Son programme illustre l'orientation de Nestlé vers une nutrition plus personnalisée, aidant les individus à lutter contre l'obésité et à gérer leur poids. Dans plus de 600 centres Jenny Craig aux Etats-Unis, au Canada, à Porto-Rico, en Australie et en Nouvelle-Zélande, les consommateurs bénéficient de conseils personnalisés en nutrition, gestion du poids et activité physique. Des menus sur mesure à base d'aliments de la marque *Jenny Craig* équilibrés et contrôlés en termes de calories font partie intégrante du programme. Cette activité enregistre une croissance à deux chiffres et une bonne rentabilité.

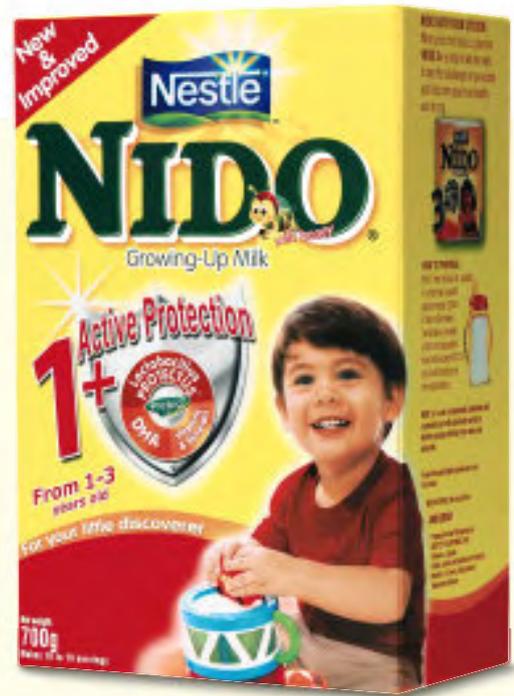


Milo est une marque extrêmement solide:
elle détient plus de 90% des parts du marché en Malaisie.

Le système de nutrition *NIDO*, dont les ventes ont atteint CHF 1 milliard en cinq ans à peine, est à la base d'une croissance et d'un développement sains à tout âge de la vie dès un an. Il contient désormais le lactobacille *PROTECTUS*, qui aide le système immunitaire à lutter contre les germes nocifs et les mauvaises bactéries. *NIDO 1+*, qui contient le lactobacille *PROTECTUS* et *Prebio*¹, est un lait de croissance pour les enfants de 1 à 3 ans qui renforce leurs défenses immunitaires (protection); *NIDO 3+* avec le lactobacille *PROTECTUS* et *Prebio*³ est un lait destiné aux enfants en âge préscolaire de 3 à 5 ans qui les protège et favorise leur développement; *NIDO 5+* enrichi du lactobacille *PROTECTUS* et de *Calci-N* s'adresse aux enfants de 5 ans et plus, leur offrant une protection et un apport en calcium essentiel à un développement sain.

Pour des marques encore plus fortes et plus saines

Inventé il y a plus de 60 ans, *Nestlé NIDO* est le lait en poudre pour enfants le plus vendu au monde, avec des ventes de plus de CHF 3 milliards en Amérique latine, en Asie et en Afrique.



Nestlé Milo est la boisson chocolatée et maltée affichant les meilleures ventes mondiales, contribuant largement à la nutrition, à la santé et au bien-être, en particulier des enfants en croissance. Les enfants aiment son goût et les parents l'apprécient pour son apport nutritionnel journalier. *Milo* est composée d'ingrédients naturels et nutritifs – extrait de malt, matières grasses du lait, sucre et cacao, et est enrichie de vitamines et minéraux. Elle contient plusieurs micronutriments naturels aux importants bienfaits nutritionnels tels que les polyphénols du cacao et du malt, la vitamine B du malt ainsi que le fer, le zinc et le calcium du lait et du cacao. Inventée il y a plus de 70 ans en Australie, *Milo* est aujourd'hui vendue dans plus de 30 pays, principalement en Asie et en Afrique. L'an dernier, les ventes se sont élevées à CHF 1 milliard.



Le site «Nestlé Ernährungsstudio» enregistre plus de 300 000 visites par mois, dont la durée moyenne est de cinq minutes. Il offre des solutions pour une alimentation équilibrée adaptée au style de vie, proposant notamment un bilan de santé et un suivi en ligne avec des plans diététiques/nutritionnels personnalisés.

Stouffer's Lean Cuisine aide les consommateurs à bien manger tout en leur offrant des outils pour une vie plus saine. La gamme étendue des repas de la marque – savoureux, pratiques, en portion individuelle et avec un apport en calories contrôlé – associent saveur et qualité nutritionnelle. *Lean Cuisine* guide et encourage par ailleurs l'adoption d'un style de vie durable. Elle est la marque leader dans le segment des repas nutritionnels surgelés aux Etats-Unis, au Canada et en Australie. De par les ventes réalisées en 2006, elle est l'une des marques de Nestlé pesant un milliard de francs suisses.

Promouvoir un style de vie plus sain

LeanCuisine.com attire 50 000 visiteurs par jour. Le site propose des bilans nutritionnels personnalisés et des menus dont l'apport calorique est contrôlé.



«Nestlé Ernährungsstudio» (Nestlé Nutrition Centre) Chez Nestlé, nous sommes d'avis qu'il ne suffit pas de lancer de nouveaux produits et de rénover le portefeuille existant en augmentant les bienfaits nutritionnels, mais que nous nous devons aussi d'être proactifs en fournissant des informations claires et des conseils nutritionnels fondés. «Nestlé Ernährungsstudio» en Allemagne, lequel contribue à ajouter de la valeur à nos marques et à nous positionner en tant que partenaire nutritionnel préféré des consommateurs, en est un bon exemple. Il offre des informations et des conseils nutritionnels pragmatiques pour une nutrition, une santé et un bien-être meilleurs et travaille globalement au travers d'une communication individuelle, sur Internet, sur les emballages et dans les magasins.



Les consommateurs sont ravis de pouvoir apprécier des aliments séduisants alliant saveur et faible teneur en calories et en graisses.

La crème glacée allégée *Dreyer's Slow Churned* a été la première à bénéficier de notre technologie brevetée de congélation à basse température qui produit un aspect crémeux sans ajouter de matières grasses. Les produits offrent un goût identique voire meilleur à celui des glaces traditionnelles, mais avec moitié moins de graisses et un tiers de calories en moins. Cette technologie déploie aussi sa magie sur d'autres marques de glaces *Nestlé* comme *Häagen-Dazs* aux Etats-Unis, *La Laitière* en France et *Mövenpick* en Allemagne.

Technologie innovante pour des glaces savoureuses avec moins de graisses



Au Canada, la crème glacée *Real Dairy* est un bon exemple de l'effet positif de 60/40+ sur la croissance. Son profil nutritionnel répond à tous les critères de santé publique, au grand bonheur des mamans, et elle obtient un résultat de 68% au test de goût. *Real Dairy* s'est hissée au premier rang du marché en l'espace de deux ans. Elle a également ouvert la voie à une gamme de crèmes glacées «good for you», dont *Real Dairy* aux oméga 3, et *Real Dairy* sans sucre ajouté et allégée à 98% des matières grasses.



Nestlé Ideal est enrichi en fer, en calcium et en vitamines A et D dans le but de fournir un produit nutritif à un prix abordable aux familles à bas revenus.

«Produits à prix populaires» Nestlé Près de 55% de la population mondiale vit dans 10 pays, dont la Chine, l'Inde, l'Indonésie et le Brésil, où une large part des habitants a un pouvoir d'achat limité. Nous reconnaissons que les dépenses alimentaires des groupes à bas revenus, même en Europe, ne sont pas arbitraires, et qu'il est de notre responsabilité de mettre notre savoir-faire au profit de produits répondant aux besoins des consommateurs tout en générant un rendement financier adéquat. Nous répondons à cette demande par nos «produits à prix populaires» qui, fabriqués au niveau local, allient saveur, valeur nutritionnelle élevée et prix abordable.

Produits à prix populaires

Nestlé s'engage à fournir aux consommateurs des aliments à valeur nutritionnelle élevée, indépendamment de leurs revenus.

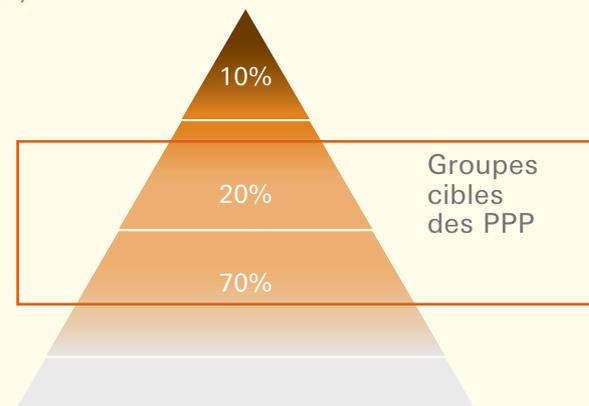
Revenu annuel par habitant (USD)

> 28 000

13 000

1 500

< 1 500



Accessibilité économique et disponibilité Offrir nos produits à des communautés locales dans de grands pays aux populations dispersées peut se révéler un véritable défi. Notre réponse a parfois consisté à distribuer nous-mêmes nos produits aux commerces de détail, ce qui a amélioré notre pénétration du marché. Grâce à notre initiative de livraison directe des magasins (Direct Store Delivery, DSD), nous avons accru la disponibilité de nos produits (comme en témoigne le nombre impressionnant de commerces traditionnels: nos produits sont vendus dans près de 50% des commerces en Chine, au Brésil et au Mexique, dans 70% des points de vente en Indonésie et dans quasi 90% des magasins en Inde) en améliorant notre contrôle sur la visibilité des produits dans les commerces et en tirant davantage profit de la chaîne de création de valeur.

Soutenir une croissance rentable

Les innovations contribuent largement à la réalisation de notre objectif de croissance de 5 à 6% et à l'augmentation de la rentabilité – le modèle Nestlé. Notre stratégie d'innovation se fonde sur des opportunités plus grandes, une meilleure exécution et des initiatives plus audacieuses. Les projets d'innovation doivent se distinguer de ceux de la concurrence, être en phase avec la nutrition, la santé et le bien-être et générer un volume et un rendement suffisants.



Opportunités plus grandes, meilleure exécution et initiatives plus audacieuses.

Il s'agit de se concentrer sur un nombre plus restreint d'opportunités mais aussi sur **des opportunités plus grandes**, en particulier celles liées à l'extension géographique de nos grandes marques. *Hot Pockets* en est un exemple. Ces snacks surgelés, dont les ventes se sont élevées à environ CHF 1 milliard en 2006, sont numéro un du marché aux Etats-Unis. A la suite du lancement de *Maggi Hot Pockets* en Europe en 2005, la marque détient une part de 5% du marché européen des snacks et réalise un chiffre d'affaires de plus de CHF 40 millions. Le succès de *Hot Pockets* repose sur une technologie brevetée permettant d'obtenir des snacks frais et goûteux après avoir été réchauffés au micro-ondes.

Deux initiatives couronnées de succès ont permis d'assurer une **meilleure exécution** de nos projets d'innovation. «Cluster Management» réunit des managers de marque de divers marchés présentant des oppor-

tunités et des défis comparables qui sont à même d'œuvrer ensemble à des innovations pouvant être introduites rapidement dans leurs pays.

Nos «Innovation Acceleration Teams» favorisent la mise en œuvre plus rapide et plus efficace d'initiatives gagnantes. *Nestlé Tea Time*, par exemple, notre marque d'exhausteur de goût du thé commercialisée avec succès en Inde et au Pakistan, a été lancée en Egypte, en Malaisie, au Moyen-Orient et en Afrique du Sud en l'espace de moins de huit mois, entraînant des ventes additionnelles de plus de CHF 40 millions.

Les initiatives plus audacieuses désignent les idées qui font du chemin – comme nos crèmes glacées à faible teneur en graisses et en calories et les innovations présentées ci-après.





Beneful: des plats préparés nutritifs, appétissants et séduisants qui ressemblent aux aliments humains.

Plats préparés *Beneful*: S'appuyant sur les connaissances des consommateurs, nos équipes de recherche ont mis au jour un besoin jusqu'alors non satisfait: un aliment pour chien qui offre plus que forme et santé. Les propriétaires de chiens souhaitaient un produit nutritif, appétissant et séduisant qui ressemble à un aliment humain. Grâce à l'extension de notre savoir-faire breveté, les plats préparés *Beneful* s'apparentent véritablement à des plats, et allient des ingrédients complets à un contenu hautement nutritif. Ils ont conquis 6% des parts du marché dans les régions où ils ont été lancés aux Etats-Unis et affichent de fortes ventes répétées et une croissance continue.

Alternative
agréable
aux limonades
gazeuses
sucrées

Poland Spring Aquapod



Poland Spring Aquapod est la première marque d'eau américaine spécifiquement destinée aux enfants. Elle répond au souhait des parents en faveur de produits capables de prévenir l'obésité juvénile, et se présente dans une bouteille en forme d'œuf à la fois pratique et innovante. Grâce à notre technologie brevetée «PLOC» (PET Light Ovoid Container), elle est fabriquée avec beaucoup moins de matériaux que les bouteilles classiques – avec des parois de seulement 0,05 mm contre 0,2 mm d'ordinaire – et est ainsi conforme à notre engagement en faveur d'une réduction de notre impact environnemental. Les avantages d'un emballage léger profitent également aux consommateurs, comme au Nigéria, où ils ont accès, grâce à PLOC, à de l'eau potable et de bonne qualité à un prix raisonnable.



*Nescafé
Dolce Gusto:*
un nouveau
degré de
confort et
de qualité

Nescafé Dolce Gusto est un système de café de premier choix au prix intéressant et destiné à la grande distribution qui allie qualité élevée et confort d'utilisation, offrant au consommateur la possibilité de préparer chez lui une délicieuse tasse de café de spécialité. *Dolce Gusto* a été lancé en Suisse, au Royaume-Uni et en Allemagne en 2006; d'autres marchés suivront. D'une rapidité et d'une commodité incroyables, deux gestes suffisent pour préparer un espresso, un cappuccino, un caffè lungo ou un latte macchiato dignes des meilleurs cafés italiens. L'effet combiné de notre café frais en capsules et de notre technologie brevetée de pression d'extraction variable se traduit par une préférence de 60/40 par rapport à la concurrence dans chacune des catégories.

Pour sa part, *Nespresso* a fêté son vingtième anniversaire en 2006 et réalisé, pour la première fois, un chiffre d'affaires de plus de CHF 1 milliard.

Profiter de l'expertise de R&D pour lancer de grandes marques

Des avantages nutritionnels sont intégrés aux nouilles instantanées *Maggi* Dal Atta tout en maintenant leur saveur tant appréciée des consommateurs.



Nouilles instantanées Maggi. Composante essentielle de la cuisine indienne, la farine de blé complète ou atta est utilisée pour préparer les snacks et le pain. Sa teneur élevée en fibres facilite la digestion et contribue positivement à la santé. Les nouilles instantanées *Maggi*, l'un des snacks les plus populaires en Inde, sont des nouilles saines à base de farine complète et de vrais légumes. Saveur, ingrédients bénéfiques pour la santé – l'apport en fibres alimentaires, protéines, énergie et calcium correspond à celui de trois pains indiens – et réduction de la teneur en sel: les nouilles *Maggi* Vegetable Atta Noodles réunissent tous les ingrédients pour obtenir une préférence 60/40+ en termes de goût et de qualité nutritionnelle. Leur lancement a été suivi de celui des nouilles *Maggi* Dal Atta Noodles, associant les vertus de la farine complète et des légumineuses.

Profiter de notre taille
et de notre structure pour une
croissance rentable

Nous utilisons notre taille pour favoriser l'extension plus rapide dans le monde d'innovations plus importantes. Nous mettons aussi notre taille et notre structure à profit pour accroître notre efficacité opérationnelle, accélérer le rythme de nos changements organisationnels et permettre à nos marchés de se concentrer davantage sur des opportunités de croissance avec leurs clients et consommateurs.

Une technologie brevetée destinée à créer une mousse onctueuse est utilisée dans trois catégories de produits, entraînant une supériorité nutritionnelle.



Innovation plus rapide et plus rentable

Axé sur le consommateur et soutenu par la science et la technologie, notre modèle R&D conduit au fil des ans à des innovations plus rapides et plus rentables. En nous concentrant sur un nombre restreint de grands projets, nous avons multiplié par trois notre engagement sur le marché, doublé les ressources allouées aux innovations majeures et enregistré des progrès notables au niveau de la préférence des consommateurs (60/40+).

Passerelle entre la taille mondiale et la pertinence locale, notre structure R&D se décline de notre centre de recherche jusque dans les marchés. Le Centre de Recherche Nestlé en Suisse se consacre à la science et aux technologies globales ainsi qu'à la recherche de base en matière de nutrition, d'alimentation et de sécurité alimentaire. Il accueille chaque année le Symposium international sur la nutrition et a publié 250 ouvrages scientifiques en 2006. Nos 18 Centres de technologie de produits et de R&D dans le monde sont spécialisés dans des catégories de produits et des technologies et sont reliés à nos 280 groupes d'application dans les marchés, lesquels procèdent principalement à des adaptations locales.

La force du savoir collectif

Grâce à quatre réseaux d'experts, nos unités de R&D collaborent sur des aspects communs à l'ensemble des produits Nestlé, à savoir la qualité et la sécurité, la nutrition, les caractéristiques sensorielles et la technologie alimentaire.

Fonctionner en réseau interne signifie optimiser les résultats. Les partenariats externes dans des domaines clés font souffler un vent de nouveauté et nous permettent d'accroître la productivité de R&D sans augmenter nos effectifs. Nous avons triplé nos partenariats en cinq ans et avons signé quelque 300 contrats avec des universités et d'autres partenaires dans la recherche de base. Nous avons aussi conclu des partenariats de codéveloppement favorisant l'extension et l'accélération de nos innovations.

Appliquer la science et la technologie à la nutrition, à la santé et au bien-être

Nous appliquons la science et la technologie au développement de produits contribuant à la nutrition, à la santé et au bien-être dans toutes les catégories.

Nous avons été les premiers à utiliser la technologie de congélation à basse température pour donner à nos glaces un aspect crémeux, sans ajouter de matières grasses, et des probiotiques – bactéries bénéfiques qui renforcent le système immunitaire – dès le début des années 1990.

Nos spécialistes de la fermentation ont trouvé une bactérie probiotique d'une longue durée de vie qui peut être appliquée à des produits dans des pays comme le Brésil, du fait de la longue chaîne d'approvisionnement.

Notre réseau de spécialistes de l'extrusion permet des transferts de savoir-faire de l'extrusion à chaud (céréales pour nourrissons et pour petit déjeuner) à l'extrusion à froid (glaces et chocolat) en passant par la co-extrusion (barres fourrées et snacks).

Nous avons mis au point des technologies recourant à des huiles végétales naturelles au lieu des graisses partiellement hydrogénées pour les cubes de bouillon et les assaisonnements *Maggi*.

Même la technologie que nous utilisons pour créer la mousse onctueuse de *Nescafé* Cappuccino présente des bienfaits nutritionnels en réduisant la teneur en graisses. Elle est également appliquée à *CoffeeMate* et à des soupes et des sauces *Maggi*, offrant la même onctuosité moyennant une teneur en graisse réduite.



Accroître l'efficacité opérationnelle

En 1997, nous avons lancé un processus d'optimisation des coûts, qui se poursuit avec l'initiative «Operation EXCELLENCE 2007». Il en résulte une réduction du coût des produits vendus de 51,8% des ventes en 1996 à 41,3% en 2006.

L'un des facteurs clés de ces réductions a été notre initiative majeure, GLOBE (Global Business Excellence), lancée en 2000 pour tirer profit de notre taille en tant que force et nous permettre d'allier complexité (produits, canaux et présence géographique) et efficacité opérationnelle. Elle visait à harmoniser les meilleures pratiques de Nestlé et les normes en matière de données et de gestion des données, ainsi qu'à standardiser les systèmes d'information et les technologies.

Aujourd'hui, l'implémentation de GLOBE étant quasi achevée, l'accent est mis sur la création d'une flotte d'unités d'affaires dynamiques, avec une ligne de front ciblée, rapide et flexible pour générer une croissance rentable avec nos clients et nos consommateurs, et une ligne d'appui efficace en termes de personnel et de coûts et orientée vers les services pour garantir l'approvisionnement.

Il existe des milliers d'exemples illustrant les bienfaits de GLOBE pour Nestlé. Nous avons mis en œuvre plus de mille meilleures pratiques issues de l'ensemble de nos activités. Plus de 300 normes en matière de données et de gestion des données ont été adoptées par l'ensemble de nos unités d'affaires et marchés. Avant GLOBE, nous avions plus d'une centaine de centres de données non reliés entre eux. Aujourd'hui, nous en comptons quatre. En Europe, avant GLOBE, nous avions divers comptes de résultats. Nous les avons harmonisés en un seul, réduisant ainsi la complexité et améliorant le benchmarking et le processus décisionnel.

A l'heure actuelle, nous comptons plus de 60 pays, représentant près de 80% de nos activités d'alimentation et de boissons, opérant avec GLOBE. Nous avons plus de 100 000 utilisateurs appliquant les processus, les données et les systèmes de GLOBE dans plus de 500 usines, dont les co-packers, plus de 400 centres de distributions et plus de 300 bureaux de vente.

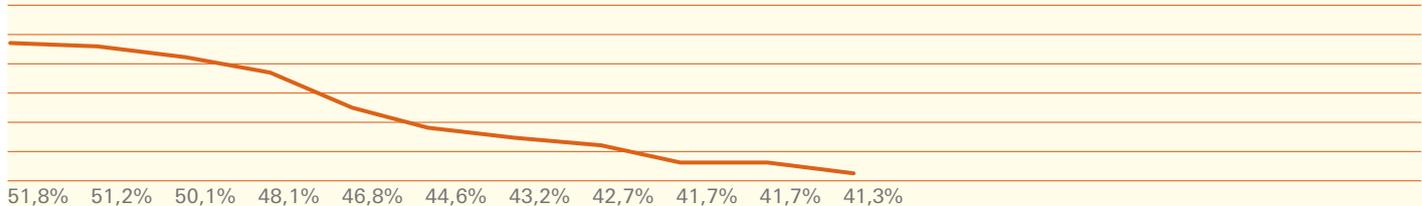
Voici deux exemples illustrant le fonctionnement de GLOBE au niveau élémentaire. En Israël, une nouvelle tarification des canaux et une nouvelle politique de promotion pour *Nescafé* ont contribué à augmenter sa part de marché de 37% à 41% en 18 mois, et à réduire les dépenses de commercialisation de 4%. Au Chili, GLOBE a identifié 342 canaux de commercialisation différents pour nos produits. L'un d'entre eux, des bateaux de croisière qui transportent des milliers de passagers, est devenu une source lucrative de croissance additionnelle.

GLOBE prévaut pour l'ensemble du Groupe, ce qui a pour résultat d'augmenter la satisfaction au travail des collaborateurs. Mushtaq Ahmed, opérateur de chariot élévateur dans notre usine de Kabirwalla au Pakistan, décrivait son travail avant GLOBE comme «très routinier et frustrant, à passer le plus clair de son temps à chercher des marchandises dans l'entrepôt et à traiter des tonnes de paperasserie». Lorsqu'il a entendu parler de GLOBE, il a envisagé de démissionner dans la mesure où il n'avait encore jamais utilisé d'ordinateur ni de scanner à radiofréquence. Aujourd'hui, Mushtaq travaille avec GLOBE au quotidien. Il évite toute paperasserie en saisissant les données directement dans le système et peut trouver les marchandises rapidement. Il travaille de manière plus efficace. En outre, Mushtaq transmettra ses connaissances en informatique à ses six enfants. «Grâce à GLOBE, j'apprécie mon travail.»

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

Coût des produits vendus en pourcentage des ventes

1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006



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

Global Nestlé Business Services (GNBS)

GLOBE permet à GNBS d'assister notre ligne de front en fournissant des services partagés pour certaines activités de la ligne d'appui. GNBS a pour objectif premier de permettre à nos collaborateurs de la ligne de front de se concentrer sur une génération rentable de la demande.

GNBS vise à fournir le soutien de back-office le plus efficient aux meilleurs coûts dans quatre domaines différents: Employee Services, Facility Services, IS/IT Services et Financial Services.

L'expérience faite avec l'internalisation et l'externalisation de services est encourageante. Par exemple, nous avons amélioré la productivité de 40% en Amérique du Nord en externalisant certaines activités financières vers des centres offshore. Des gains de productivité similaires ont été réalisés dans notre Shared Services Centre au Brésil, qui s'occupe de 21 pays dans la région. En Océanie, notre unité Shared Services a amélioré l'efficacité de près de 30%.

D'une manière générale, les initiatives GLOBE et GNBS permettent à nos unités d'affaires et marchés de concentrer leurs énergies sur la réalisation d'une croissance rentable en les libérant de toutes les activités sans valeur ajoutée, tout en réduisant les coûts et en améliorant l'efficacité. Elles contribuent grandement aux objectifs du modèle de Nestlé, à savoir la réalisation d'une bonne croissance et une amélioration constante de la rentabilité année après année.

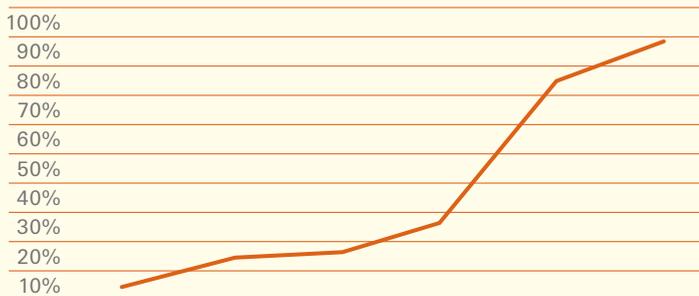
GLOBE avec plus de 100 000 utilisateurs appliquant les processus, les données et les systèmes de GLOBE dans plus de 500 usines, dont les co-packers, plus de 400 centres de distribution et plus de 300 bureaux de vente.

Plan de mise en œuvre de GLOBE

Alimentation & Boissons

Chiffre

d'affaires 2002 2003 2004 2005 2006 2007



Produits pour la vision, la santé et la beauté

Activités pharmaceutiques et cosmétiques

Nestlé détient près de 76% d'Alcon et près de 29% de L'Oréal, avec laquelle elle a deux joint ventures: Galderma et Laboratoires innéov. Ces quatre sociétés, chacune à leur manière, contribuent à la stratégie globale de leadership de Nestlé en matière de nutrition, de santé et de bien-être.

Alcon – En 2006, les ventes mondiales d'Alcon ont progressé de 12,3% à CHF 6,12 milliards, et l'EBIT a augmenté de 16,6% à CHF 2,04 milliards. D'importants investissements en R&D contribuent au développement de médicaments et de technologies, et au lancement de produits innovants comme les solutions ophtalmiques *DuoTrav* et *Travatan Z* en Europe et aux Etats-Unis. Les ventes ont bénéficié en particulier des nouveaux lancements, à l'instar de la lentille multi-focale *AcrySof ReSTOR*, de la solution désinfectante multi-usages *OPTI-FREE RepleniSH* et de la solution ophtalmique *Opatanol* en Europe. Pour plus d'informations, consultez le rapport annuel d'Alcon ou le site www.alconinc.com

Galderma – Pour notre joint venture 50/50% avec L'Oréal, en 2006, les ventes ont progressé de 9,9% à CHF 1,08 milliard, notamment grâce aux nouveaux produits lancés, dont *Clobex Spray*, un corticostéroïde ultrapuissant pour traiter le psoriasis, la thérapie photodynamique *Metvix PDT* lancée au Brésil, et *Curanail*, une laque antifongique pour soigner les mycoses de l'ongle au Royaume-Uni. Pour plus d'informations, voir www.galderma.com

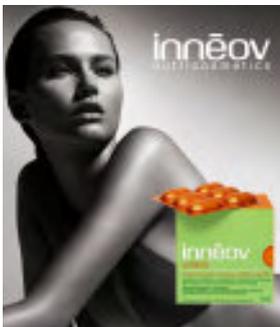
L'Oréal – En 2006, les ventes consolidées ont crû de 8,7% (5,8% à données comparables) à EUR 15,79 milliards. Le bénéfice net a augmenté à EUR 2,06 milliards, et le bénéfice net par action de 14,6% à EUR 2,98. La gamme Garnier Fructis a poursuivi son expansion internationale, et la ligne Dermo-Expertise de L'Oréal Paris a fortement accru sa part de marché. En 2006, The Body Shop, avec ses produits de beauté inspirés par la nature, a étoffé le portefeuille de marques. Il compte 2200 magasins dans plus de 50 pays. Pour plus d'informations, voir le rapport annuel de L'Oréal ou www.loreal-finance.com

Laboratoires innéov – Joint venture entre Nestlé et L'Oréal, spécialisé dans les compléments nutritionnels cosmétiques. Sa part de marché est passée à 13% dans les 14 pays européens où il opère. Pour plus d'informations, voir www.inneov.com



Après sept ans de recherche sur le vieillissement de la peau, L'Oréal a développé une substance active révolutionnaire: le Pro-Xylane.

Alcon aide les gens à voir le monde plus clairement



La gamme innéov Solaire renforce les défenses cellulaires de la peau grâce à son actif naturel *Skin Probiotic*.



Le nouveau centre de R&D de Galderma à Sophia-Antipolis (France) est le centre de recherche en dermatologie le plus grand au monde.

Performance du Groupe

Rapport financier

Chiffre d'affaires et bénéfice solides – le modèle Nestlé

- > Augmentation du chiffre d'affaires de 8,1%, soit CHF 7,3 milliards, à CHF 98,5 milliards
- > Croissance organique de 6,2%, dépassant l'objectif visé de 5 à 6% – l'alimentation et les boissons en constituant le principal moteur
- > Progression de l'EBIT de 12%, soit CHF 1,4 milliard, à CHF 13,3 milliards
- > Augmentation de la marge EBIT de 50 points de base à 13,5%
- > Contribution de l'alimentation et des boissons à hauteur de 40 points de base dans l'amélioration de la marge du Groupe de 50 points
- > Belle performance d'Alcon et des autres investissements dans la santé et la beauté
- > Progression du bénéfice net de 13,8%, soit CHF 1,1 milliard, à CHF 9,2 milliards
- > Passage de la marge bénéficiaire nette à 9,3%, en hausse de 40 points de base

Un cash flow solide et des rendements plus élevés pour les actionnaires

- > Augmentation du cash flow d'exploitation de 14,4%, soit CHF 1,5 milliard, à CHF 11,7 milliards
- > Hausse du cash flow d'exploitation de 70 points de base à 11,9% des ventes
- > Progression des investissements en immobilisations corporelles de CHF 0,8 milliard à CHF 4,2 milliards
- > Hausse des investissements en immobilisations corporelles de 60 points de base à 4,3% des ventes
- > Baisse du fonds de roulement de 7,7% à 6,7% des ventes
- > Augmentation de la rentabilité des capitaux investis (goodwill excepté) de 40 points de base à 21,2%
- > Augmentation de la rentabilité des capitaux investis (goodwill inclus) de 30 points de base à 11,7%
- > Clôture du programme de rachat d'actions (CHF 3 milliards)
- > Dividende proposé de CHF 10.40 par action, soit une augmentation de 15,6%

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)

		2005 ^(a)	2006
Chiffre d'affaires		91 115	98 458
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*		11 876	13 302
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*		10 043	11 166
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net		8 081	9 197
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère		47 498	50 991
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.			
Capitalisation boursière, fin décembre		152 576	166 152
Par action			
Bénéfice par action total	CHF	20.78	23.90
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	CHF	122.16	132.51
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.			

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

		2005 ^(a)	2006
Chiffre d'affaires		73 009	78 742
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*		9 516	10 638
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*		8 048	8 930
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net		6 475	7 355
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère		36 258	41 727
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.			
Capitalisation boursière, fin décembre		116 470	135 967
Par action			
Bénéfice par action total	USD	16.65	19.11
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	USD	93.25	108.44
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.			

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

		2005 ^(a)	2006
Chiffre d'affaires		58 822	62 543
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*		7 667	8 450
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*		6 484	7 093
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net		5 217	5 842
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère		30 448	31 691
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.			
Capitalisation boursière, fin décembre		97 805	103 264
Par action			
Bénéfice par action total	EUR	13.42	15.18
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	EUR	78.31	82.36
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.			

^(a) Comparatifs 2005 ajustés (voir Comptes consolidés du Groupe)

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

Vue d'ensemble

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 8,1% à CHF 98,45 milliards en 2006, contre CHF 91,11 milliards en 2005. La marge EBIT (résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, frais de restructuration et perte de valeur d'actifs) a augmenté de 50 points de base, passant de 13% à 13,5%, et le bénéfice net de 40 points de base à 9,3%. En francs suisses, le Groupe a enregistré en 2006 une hausse de CHF 7,3 milliards du chiffre d'affaires, de CHF 1,4 milliard de l'EBIT, de CHF 1,1 milliard du bénéfice net et de CHF 1,5 milliard du cash flow d'exploitation. Le Conseil d'administration propose aux actionnaires un dividende de CHF 10.40 par action, ce qui représente une augmentation de 15,6% par rapport à celui de CHF 9.– par action versé en 2006.

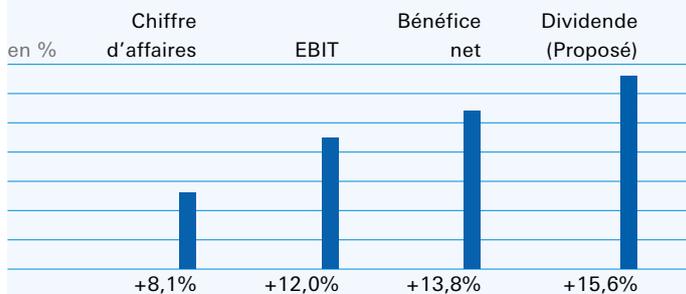
Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires a été soutenu par une croissance interne réelle (RIG) de 4,7% et des prix de vente de 1,5%, dont l'effet conjugué a généré une croissance organique de 6,2%. Les acquisitions et cessions ont apporté une contribution positive nette de 0,3%, les taux de change une contribution positive à hauteur de 1,6%.

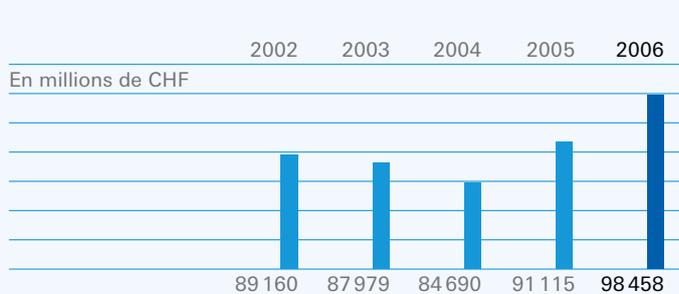
Les affaires d'alimentation et de boissons, dont le chiffre d'affaires a progressé de CHF 6,6 milliards à CHF 91,8 milliards, ont, comme toujours, tout particulièrement contribué à la croissance de 8,1%, à hauteur de 7,8%. Leur croissance organique s'est élevée à 5,9%, la croissance interne réelle y contribuant à raison de 4,2%. Ce résultat reflète une surperformance sur de nombreux marchés et des gains de parts de marché dans la plupart des catégories.

L'effet bénéfique sur la croissance de notre transformation stratégique en une société de nutrition, de santé et de bien-être est évident, et le succès de nombreuses de nos marques est la conséquence directe de leur forte identité nutritionnelle, laquelle est reconnue par les consommateurs.

2006 Chiffres clés



Chiffre d'affaires



D'autres marques, telles que *Nescafé*, *Dreyer's* et *Kit Kat*, ont profité des performances solides d'extensions mettant l'accent sur la santé. Notre stratégie consistant à ajouter des ingrédients ayant un effet bénéfique pour la santé sous forme de Branded Active Benefits (BABs) a continué de connaître un grand succès. La croissance organique des produits contenant des BAB s'est élevée à plus de 20% en 2006, et leurs ventes ont atteint près de CHF 4 milliards.

Chez Nestlé, le moteur de la croissance réside dans ses marques: portées par une innovation axée sur le consommateur, elles font l'objet de tests de marché dans le cadre du rigoureux processus 60/40+, et leurs bienfaits sont communiqués clairement au travers du *Nestlé Nutritional Compass*, qui figure à présent sur 80% des emballages de produits Nestlé dans le monde (les explications relatives aux systèmes 60/40+ et *Nestlé Nutritional Compass* figurent à la page 26).

La forte croissance des affaires d'alimentation et de boissons reflète les bonnes performances enregistrées dans la plupart des catégories de produits, à savoir une croissance organique de 8% dans les boissons, de 7,1% dans les produits pour animaux de compagnie, de 5,3% dans les produits laitiers, la nutrition et les glaces, de 4,8% dans les plats préparés et les produits pour cuisiner, et de 2,6% dans le chocolat, la confiserie et les biscuits.

Chacune de ces catégories de produits est représentée à raison d'une ou de plusieurs marques dans notre portefeuille de «marques pesant un milliard ou plus», c'est-à-dire qui génèrent des ventes supérieures à CHF 1 milliard (cf. présentation en page 55).

Nespresso est celle qui a affiché la meilleure performance, avec des ventes supérieures à CHF 1 milliard pour la première fois en 2006 et en hausse de plus de 40%. Nespresso est un système de café torréfié et moulu en capsules de qualité élevée. Positionnée comme une marque très haut de gamme et associée à un chiffre d'affaires historiquement élevé surtout en Europe, elle a prouvé que la

bonne innovation peut dégager une croissance solide, même sur des «marchés mûrs». Elle affiche une croissance rapide du fait de son lancement sur de nouveaux marchés dans le monde. La deuxième plus forte performance provient de la marque *Nestlé* dans la catégorie des eaux avec une croissance d'environ 30%. La marque est présente sur les marchés émergents et en Amérique du Nord sous *Nestlé Pure Life* et en Europe sous *Nestlé Aquarel*.

Milo dans les boissons et *Stouffer's Lean Cuisine* dans la catégorie des produits surgelés en Amérique du Nord ont également enregistré une croissance à deux chiffres. Un certain nombre de marques ont affiché un taux de croissance à un chiffre, moyen à fort, parmi lesquelles *Nescafé* et *Kit Kat*, *Nestlé* et *Nido/Ninho* dans les produits laitiers de longue conservation, *Dreyer's/Edy's* dans les glaces et *Purina* dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie. La croissance de la plupart des autres «marques pesant un milliard ou plus» a été supérieure à 3%.

Composition du chiffre d'affaires

En %	Groupe		Alimentation et Boissons	
	0	+	0	+
Croissance organique		6,2		5,9
Croissance interne réelle (RIG)		4,7		4,2
Prix		1,5		1,7
Acquisitions et cessions		0,3		0,3
Cours de change		1,6		1,6

En termes géographiques: la zone Asie, Océanie et Afrique a affiché une croissance organique de 7,9% pour une croissance organique de 8% dans le total de nos affaires d'alimentation et de boissons dans cette région. La croissance organique de la zone Amériques s'est établie à 6,1%, celle des activités totales à 7,2%. Quant à la zone Europe, elle a réalisé une croissance organique de 2,3%, avec une contribution à deux chiffres de l'Europe de l'Est, la croissance de la totalité de nos activités européennes d'alimentation et de boissons atteignant 3,3%. Dans chacune des trois régions, nous avons enregistré de bons résultats par rapport au PIB.

La différence entre la croissance organique de 5,9% de nos affaires d'alimentation et de boissons et celle de 6,2% enregistrée par le Groupe reflète une performance tout aussi solide de notre activité pharmaceutique. Cette activité, qui comprend nos investissements dans les domaines de l'ophtalmologie, de la santé et de la beauté, Alcon, Galderma et

Laboratoires innéov, a enregistré un chiffre d'affaires de CHF 6,7 milliards et une croissance organique de 11,6%.

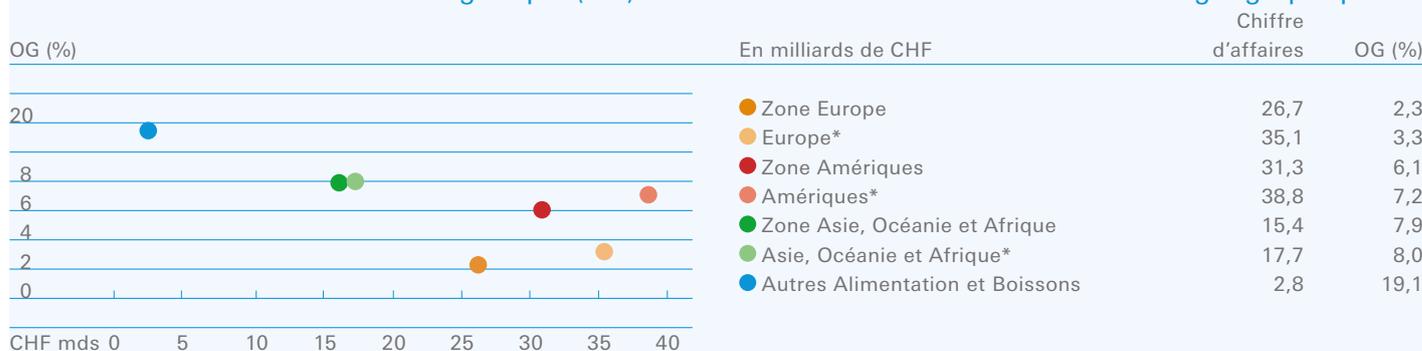
Rentabilité

L'EBIT du Groupe a progressé de 50 points de base, de 13% à 13,5%, soit une hausse de CHF 1,4 milliard, ou 12%, à CHF 13,3 milliards. Les affaires d'alimentation et de boissons de Nestlé ont contribué à hauteur de 40 points de base à ces 50 points de base d'amélioration de la marge du Groupe. Le bénéfice net du Groupe s'est établi à CHF 9,2 milliards, ce qui traduit une augmentation de la marge bénéficiaire de 40 points de base à 9,3% du chiffre d'affaires.

Nous pensons que notre potentiel d'amélioration de la performance des activités d'alimentation et de boissons offre la plus grande opportunité de création de valeur chez Nestlé. Notre transformation vers une société de nutrition, de santé et de bien-être laisse présager, à long terme, un changement structurel au niveau des marges bénéficiaires, l'évolution vers des produits plus différenciés et à plus forte valeur ajoutée se poursuivant. Parallèlement, nous menons un certain nombre d'initiatives visant à accroître la rentabilité sur le court terme.

Nous commençons à récolter les fruits de la mise en œuvre de GLOBE: nous tirons peu à peu profit de notre taille en tant qu'avantage concurrentiel dans des domaines tels que l'approvisionnement et la R&D, et au travers de services communs dans le cadre de l'initiative GNBS; nous réduisons la complexité dans notre gamme de produits, les structures juridiques et le reporting; nous réglons les cas de sous-performance; et les économies de coûts que nous avons réalisées dans nos usines et dans notre chaîne d'approvisionnement sont supérieures aux objectifs visés par notre programme d'efficacité «Operation EXCELLENCE 2007». Les progrès enregistrés dans ces domaines ont été essentiels à l'obtention de meilleurs résultats dans les affaires d'alimentation et de boissons en 2006; ils le resteront en 2007.

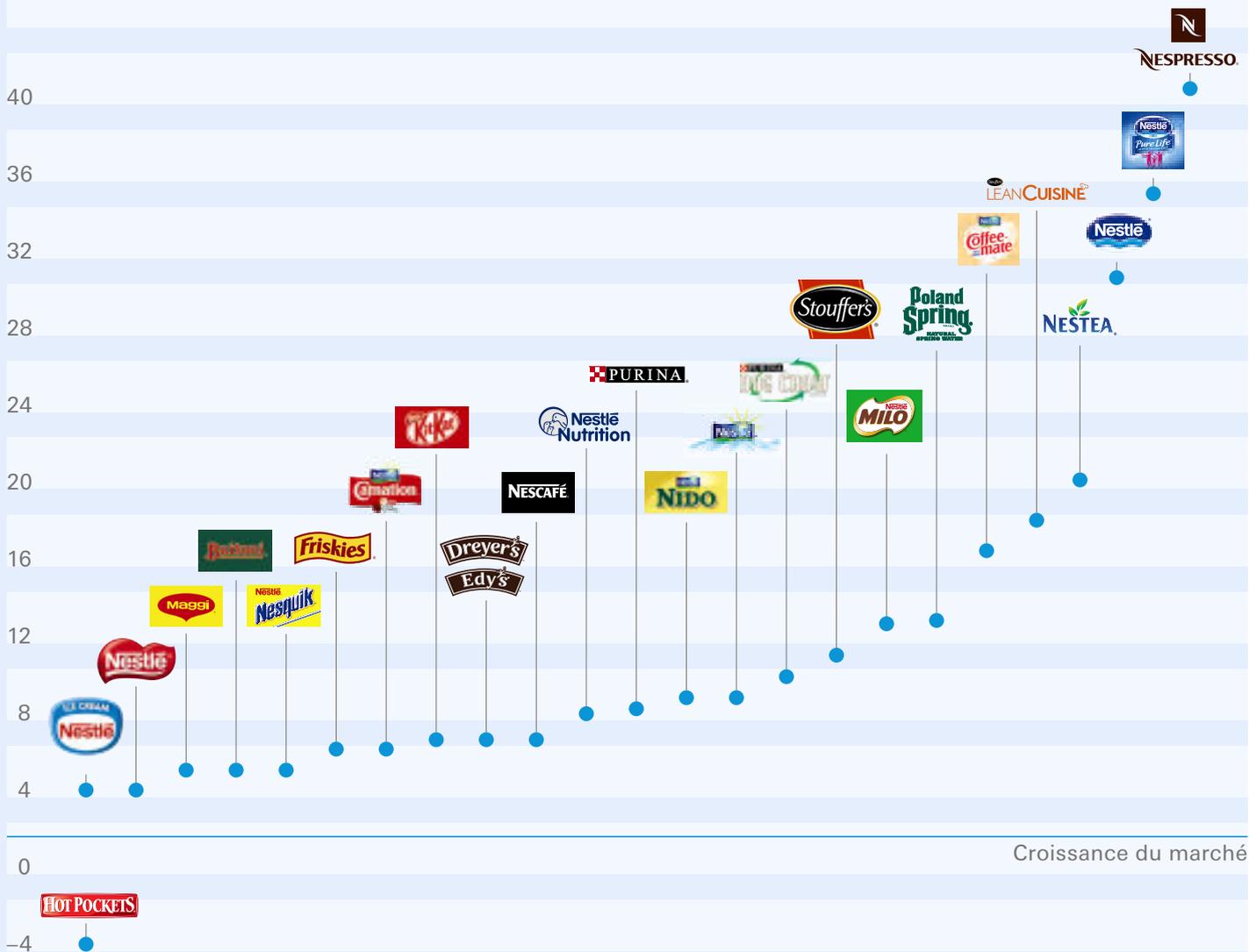
Chiffre d'affaires et croissance organique (OG) d'alimentation et de boissons en termes géographiques



* chaque région inclut les ventes des zones, de Nestlé Waters, de Nestlé Nutrition, de Nespresso et des coentreprises de l'alimentation et des boissons.

Marques clés avec une croissance supérieure à celle du marché

Croissance (%)



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



Le programme d'efficacité du Groupe, «Operation EXCELLENCE 2007», nous a permis de compenser la pression accrue résultant d'une hausse des coûts des matières premières dans la production et la distribution. Nous avons investi CHF 2 milliards supplémentaires dans les dépenses administratives et de marketing, ce qui représente une augmentation de 6%, continuant ainsi de soutenir nos marques et innovations principales. Ces dépenses ont en réalité diminué de 60 points de base en pourcentage des ventes, en raison d'une forte croissance de notre chiffre d'affaires de 8,1% et des efficacités réalisées au niveau de l'administration et des dépenses de commercialisation. Nous avons également augmenté d'environ 16% nos investissements dans la R&D. En conclusion, la progression de 12% de l'EBIT du Groupe a été obtenue dans un environnement dans lequel nous avons fait face à des conditions difficiles sur le front des matières premières tout en poursuivant nos investissements dans la croissance durable de nos marques et de nos catégories de produits.

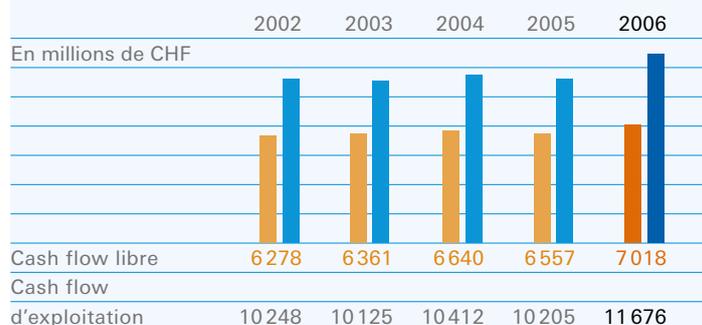
Performance des zones et des catégories de produits

La marge EBIT a progressé de 70 points de base dans la zone Amériques, de 40 points de base dans la zone Asie, Océanie et Afrique ainsi que de 60 points de base chez Nestlé Waters. Dans la zone Europe et chez Nestlé Nutrition, elle a diminué de respectivement 40 et 80 points de base. Les catégories de produits de l'alimentation et des boissons ont affiché une performance équilibrée, la totalité d'entre eux parvenant à accroître leur marge ou à la maintenir à peu près au même niveau. Nos activités pharmaceutiques ont amélioré leur marge en raison des bons résultats des investissements réalisés dans la beauté et la santé, y compris chez Alcon.

Cash flow et investissements en immobilisations corporelles

La bonne performance opérationnelle de 2006 a permis au Groupe de dégager un cash flow important. Son cash flow d'exploitation a augmenté de 14,4% à CHF 11,7 milliards. Notre cash flow libre s'est élevé à CHF 7,0 milliards, en hausse de CHF 0,5 milliard. La différence entre notre cash flow d'exploitation et notre cash flow libre s'explique par nos investissements en immobilisations corporelles. La croissance dynamique que nous avons enregistrée au cours des dernières années et un important pipeline d'innovations ont posé des exigences considérables aux capacités opérationnelles du Groupe. Nous avons toujours mené une politique d'investissement du capital qui se fonde strictement sur les besoins tout en recherchant de plus en plus les rendements financiers. Le niveau des investissements en immobilisations corporelles a augmenté de CHF 0,8 milliard à CHF 4,2 milliards, passant de 3,7% du chiffre d'affaires en 2005 à 4,3% en 2006.

Cash flow



L'une de nos priorités en 2006 a consisté à améliorer la gestion de notre fonds de roulement. Nous y sommes parvenus dans chacun des domaines clés en termes de fonds de roulement d'exploitation, à savoir les matières premières, les produits finis, les clients et les fournisseurs. Globalement, notre fonds de roulement a diminué, passant de 7,7% des ventes à 6,7%.

Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe a progressé en 2006. Goodwill inclus, elle est passée de 11,4% à 11,7%; goodwill exclu, de 20,8% à 21,2%.

Position financière

L'endettement net du Groupe a enregistré une hausse en 2006, passant de CHF 9,7 milliards à CHF 11,0 milliards. En plus de l'augmentation des investissements en immobilisations corporelles, les cash flows du Groupe ont été investis aux fins de clôturer le programme de rachat d'actions à hauteur de CHF 3 milliards annoncé en novembre 2005, de finaliser des acquisitions telles que Uncle Tobys et Jenny Craig ainsi que d'acheter les actions publiques restantes de Dreyer's Grand Ice Cream. Le Groupe conserve une notation de crédit AAA.

Le coût financier net a enregistré une légère augmentation à CHF 0,7 milliard, contre CHF 0,6 milliard en 2005.

Les fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère, nets des actions détenues en propre de CHF 4,6 milliards, ont passé de CHF 47,5 milliards à CHF 51,0 milliards, représentant 50% du total du bilan. Le ratio dette nette/fonds propres est passé de 20,5% au 31 décembre 2005 à 21,5% au 31 décembre 2006.

Actions, bourse

L'action Nestlé a commencé l'année à CHF 393.– et l'a clôturée à CHF 433.–, ce qui représente une hausse de 10,2%, contre une progression de 15,9% pour le marché suisse et de 15% pour l'indice «Stoxx Food & Beverage» de Dow Jones.

Rendement total pour les actionnaires

Le Groupe propose aux actionnaires un dividende de CHF 10.40 par action, soit une augmentation de 15,6% par rapport à celui de CHF 9.– par action en 2005. Versé en 2006, ce dernier a contribué à un rendement total de 13% pour les actionnaires, en plus des 35% de 2005.

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé en 2006



Responsabilités de gestion

Alimentation et Boissons

En millions de CHF

Zone Europe	2004 ^(a)	2005 ^(b)	2006		RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	23 672	22 726	23 337		87,4%	0,3
Europe centrale et de l'Est	2 812	2 873	3 361		12,6%	9,9
Boissons	4 980	5 286	5 567		20,9%	
Produits laitiers et Glaces	5 229	3 295	3 525		13,2%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	8 038	8 631	8 858		33,2%	
Chocolat, confiserie et biscuits	5 050	5 025	5 162		19,3%	
Produits pour animaux de compagnie	3 187	3 362	3 586		13,4%	
Total chiffre d'affaires	26 484	25 599	26 698		100%	1,4
EBIT	3 395	3 082	3 110		11,6%	
Investissements en immobilisations corporelles	890	797	812		3,0%	
Zone Amériques						
Etats-Unis et Canada	19 047	19 412	20 603		65,9%	2,9
Amérique latine et Caraïbes	8 729	9 544	10 683		34,1%	5,6
Boissons	3 111	3 505	3 770		12,0%	
Produits laitiers et Glaces	9 240	8 787	9 469		30,3%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 565	5 916	6 395		20,5%	
Chocolat, confiserie et biscuits	3 691	4 117	4 420		14,1%	
Produits pour animaux de compagnie	6 169	6 631	7 232		23,1%	
Total chiffre d'affaires	27 776	28 956	31 286		100%	3,8
EBIT	4 142	4 364	4 946		15,8%	
Investissements en immobilisations corporelles	813	908	1 125		3,6%	

^(a) Pour les comparatifs 2004, Nestlé Nutrition est inclus dans les zones et dans «Produits laitiers et Glaces».

^(b) Comparatifs 2005 ajustés (voir Comptes consolidés du Groupe)

Zone Asie, Océanie et Afrique	2004 ^(a)	2005 ^(b)	2006		RIG (%)	OG (%)
Océanie et Japon	4 553	4 676	4 621		29,9%	1,6
Autres marchés asiatiques	5 926	5 626	6 365		41,2%	5,9
Afrique et Moyen-Orient	4 194	3 994	4 453		28,9%	11,2
Boissons	4 812	5 168	5 437		35,2%	
Produits laitiers et Glaces	5 938	4 854	5 285		34,2%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	1 889	2 112	2 371		15,4%	
Chocolat, confiserie et biscuits	1 456	1 586	1 744		11,3%	
Produits pour animaux de compagnie	578	576	602		3,9%	
Total chiffre d'affaires	14 673	14 296	15 439		100%	6,0
EBIT	2 538	2 334	2 583		16,7%	
Investissements en immobilisations corporelles	587	546	588		3,8%	
Nestlé Waters						
Europe	3 910	3 959	4 179		43,4%	
Etats-Unis et Canada	3 610	4 222	4 805		50,0%	
Autres régions	519	606	632		6,6%	
Total chiffre d'affaires	8 039	8 787	9 616		100%	9,1
EBIT	666	709	834		8,7%	
Investissements en immobilisations corporelles	558	601	923		9,6%	
Nestlé Nutrition						
Europe		2 063	2 208		37,0%	
Amériques		1 800	2 237		37,6%	
Asie, Océanie et Afrique		1 407	1 510		25,4%	
Total chiffre d'affaires		5 270	5 955		100%	2,2
EBIT		932	1 005		16,9%	
Investissements en immobilisations corporelles		134	194		3,3%	

Des positions de leader dans les catégories dynamiques

En millions de CHF

Boissons	2004	2005 ^(a)	2006		RIG (%)	OG (%)
Café soluble	8 079	8 783	9 477		36,6%	
Nestlé Waters	8 039	8 787	9 616		37,2%	
Autres	5 675	6 272	6 789		26,2%	
Total chiffre d'affaires	21 793	23 842	25 882		100%	6,9 8,0
EBIT	3 852	4 131	4 475		17,3%	
Investissements en immobilisations corporelles	806	752	1 105			

Produits laitiers, Nutrition et Glaces

Produits laitiers	8 712	9 881	10 820		42,5%	
Nestlé Nutrition	5 223	5 270	5 955		23,4%	
Glaces	6 557	7 023	7 424		29,2%	
Autres	1 011	1 101	1 236		4,9%	
Total chiffre d'affaires	21 503	23 275	25 435		100%	3,2 5,3
EBIT	2 593	2 598	3 003		11,8%	
Investissements en immobilisations corporelles	541	689	702			

Plats préparés et produits pour cuisinier

Surgelés et réfrigérés	9 212	9 656	10 307		58,4%	
Culinaires et autres	6 666	7 017	7 328		41,6%	
Total chiffre d'affaires	15 878	16 673	17 635		100%	4,2 4,8
EBIT	1 916	2 176	2 323		13,2%	
Investissements en immobilisations corporelles	250	261	272			

Chocolat, confiserie et biscuits

Chocolat	8 181	8 640	9 103		79,8%	
Confiserie	1 205	1 207	1 204		10,6%	
Biscuits	872	947	1 092		9,6%	
Total chiffre d'affaires	10 258	10 794	11 399		100%	0,5 2,6
EBIT	1 148	1 257	1 309		11,5%	
Investissements en immobilisations corporelles	201	194	258			

^(a) Comparatifs 2005 ajustés (voir Comptes consolidés du Groupe)

Produits pour animaux de compagnie	2004	2005 ^(a)	2006		RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	5 661	6 088	6 602		57,8%	
Europe	3 187	3 362	3 586		31,4%	
Autres régions	1 086	1 119	1 232		10,8%	
Total chiffre d'affaires	9 934	10 569	11 420		100%	4,3 7,1
EBIT	1 443	1 532	1 730			
Investissements en immobilisations corporelles	276	274	345			

Nestlé FoodServices (secteur hors foyer)*

Zone Europe	3 003	3 136	3 487		50,4%	
Zone Amériques	1 798	1 669	1 784		25,8%	
Zone Asie, Océanie et Afrique	1 212	1 327	1 642		23,8%	
Total chiffre d'affaires	6 013	6 132	6 913		100%	2,6 5,1

Alcon

Chiffre d'affaires	4 857	5 452	6 123		11,5	11,7
EBIT	1 382	1 751	2 038			
Investissements en immobilisations corporelles	171	195	267			

Coentreprises Santé et Beauté

Quote-part de Nestlé au chiffre d'affaires	467	510	564			
--	-----	-----	-----	--	--	--

Sociétés associées

Quote-part de Nestlé dans les résultats	1 588	896	963			
---	-------	-----	-----	--	--	--

* Les chiffres d'affaires et résultats de Nestlé FoodServices sont également inclus dans les catégories de produits respectives. Son périmètre a été redéfini; les comparatifs ont été ajustés en conséquence.

Données géographiques: collaborateurs et fabriques

Nestlé compte 481 usines réparties dans 87 pays, soit une réduction par rapport aux 487 qu'elle totalisait en 2005. Pendant l'année, 16 usines ont été acquises ou ouvertes et 18 fermées ou vendues. Par ailleurs, 6 usines de produits laitiers réfrigérés au niveau européen ont été transférées à la société commune créée avec Lactalis et deux sites de production ont été reclassés en tant qu'usines au sein du groupe Nestlé.

Fabriques par répartition géographique

	2005	2006
Europe	185 ^(a)	180
Amériques	165	162
Asie, Océanie et Afrique	137	139
Total	487	481

Collaborateurs par répartition géographique

	2005	2006
Europe*	37,9% ^(a)	35,8%
Amériques	36,0%	37,2%
Asie, Océanie et Afrique	26,1%	27,0%

* 8 121 collaborateurs en Suisse en 2006

Par activité

En milliers		
Fabriques	133 ^(a)	137
Administration et vente	120 ^(a)	128
Total	253	265

^(a) Inclut les usines et environ 3000 collaborateurs liés à l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe.

Europe	
Allemagne	24
Autriche	1
Belgique	3
Bulgarie	2
Danemark	1
Espagne	16
Finlande	2
France	33
Grèce	4
Hongrie	4
Italie	22
Norvège	1
Pays-Bas	4
Pologne	8
Portugal	6
Rép. d'Irlande	1
Rép. slovaque	1
Rép. tchèque	2
Roumanie	2
Royaume-Uni	16
Russie	9
Serbie	1
Suède	2
Suisse	8
Turquie	5
Ukraine	2

Amériques	
Argentine	9
Brésil	22
Canada	13
Chili	6
Colombie	4
Cuba	3
El Salvador	1
Equateur	2
Etats-Unis	74
Guatemala	1
Jamaïque	1
Mexique	12
Nicaragua	1
Panama	1
Pérou	1
Rép. dominicaine	3
Trinité-et-Tobago	1
Uruguay	1
Venezuela	6

Asie, Océanie et Afrique	
Afrique du Sud	12
Algérie	1
Arabie Saoudite	4
Australie	13
Bahreïn	1
Bangladesh	1
Cameroun	1
Côte d'Ivoire	2
Egypte	4
Emirats Arabes Unis	1
Fidji	1
Ghana	1
Guinée	1
Inde	7
Indonésie	9
Iran	2
Israël	8
Japon	3
Jordanie	1
Kenya	1
Liban	1
Malaisie	6
Maroc	1
Nigéria	1
Nouvelle-Calédonie	1
Nouvelle-Zélande	2
Ouzbékistan	1
Pakistan	5
Papouasie-	
Nouvelle-Guinée	1
Philippines	5
Qatar	1
Région Chine	20
Rép. de Corée	2
Sénégal	1
Singapour	1
Sri Lanka	2
Syrie	1
Thaïlande	7
Tunisie	1
Vietnam	4
Zimbabwe	1

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)

■ Boissons

■ Produits laitiers, Nutrition et Glaces

■ Plats préparés et produits pour cuisiner

■ Chocolat, confiserie et biscuits

■ Produits pour animaux de compagnie

■ Produits pharmaceutiques

Renseignements généraux

L'histoire de Nestlé 140 années de croissance

Il y a 140 ans, les fondateurs d'Anglo-Swiss Condensed Milk Co. décidèrent de fabriquer le premier lait condensé industriel d'Europe à Cham, dans le canton de Zoug (Suisse), afin de répondre à un besoin du marché, en quête d'un lait naturel de longue conservation. Un an plus tard à Vevey, Henri Nestlé développa, pour sa part, une farine lactée qui allait offrir aux mères dans l'impossibilité d'allaiter une alternative plus sûre et plus saine sur le plan nutritionnel et physiologique que les substituts au lait maternel existants. Pour les deux entreprises, il s'agissait de faire connaître leur produit et de poursuivre leur expansion géographique. D'où leur décision de fusionner en 1905 pour donner naissance à «Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co.». Avec ses 20 usines (dont 13 hors de Suisse) et ses 10 sociétés affiliées à l'étranger, le Groupe était d'ores et déjà très internationalisé.

L'année 1905 marqua aussi la commercialisation du premier chocolat *Nestlé* dans le cadre d'une collaboration avec les fabricants de chocolat traditionnels suisses Peter, Cailler et Kohler, qui rejoignirent le groupe Nestlé en 1929. Ce dernier, qui opérait jusqu'alors exclusivement dans l'industrie laitière, élargit ainsi ses activités au secteur de la confiserie.

Les années de boom économique avant et pendant la Première Guerre mondiale prirent brutalement fin au lendemain du conflit. Sous l'effet conjugué des surcapacités, de la dévaluation, des turbulences monétaires et d'une lourde structure administrative, Nestlé enregistra, en 1921, la première et unique perte de son histoire. Les mesures de restructuration sévères et la simplification de la structure organisationnelle qui furent nécessaires pour la rendre à nouveau compétitive lui permirent de résister au krach boursier de 1929 et à la crise économique mondiale qui s'ensuivit.

Nestlé renforça en outre sa croissance interne 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).

Le lancement de *Nescafé*, qui avait été planifié dans les moindres détails, fut interrompu dès ses prémices par la Deuxième Guerre mondiale, en particulier en Europe continentale. Il continua néanmoins outre-mer. Après la guerre, les priorités allèrent à l'intégration de la société Maggi, acquise en 1947, à la modernisation des unités de production et au lancement de *Nescafé* dans d'autres pays. Ce sont précisément ces nouveaux secteurs qui affichaient alors la plus forte croissance.

Dans les années 1960, Nestlé poursuivit 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 environ 29% des parts, puis avec la reprise de l'entreprise ophtalmologique

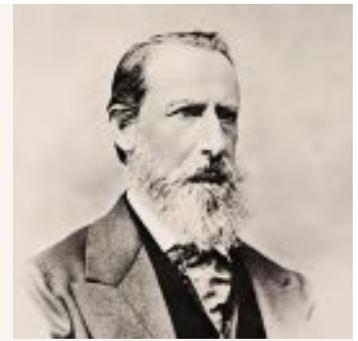
Alcon Laboratories (en 1977), également leader mondial de son secteur et dont une part d'environ 25% a été introduite en Bourse avec grand succès en 2002.

Après une phase de consolidation au début des années 1980, qui donna lieu à une valorisation du portefeuille de produits, à une cession de secteurs non rentables et à un renforcement de la base financière du Groupe, Nestlé entreprit d'étendre sa présence géographique et de devenir si possible numéro un en termes de produits 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 ainsi que la restauration collective. En rachetant Rowntree et Buitoni-Perugina en 1988, Nestlé renforça sa position dans les secteurs du chocolat, de la confiserie et des préparations culinaires.

Après la chute du mur de Berlin et l'ouverture des marchés d'Europe de l'Est et d'Asie jusqu'alors fermés à l'économie de marché, il s'agissait dans les années 1990 pour Nestlé de se positionner plus fortement dans ces pays très prometteurs. Par ailleurs, Nestlé s'est concentrée progressivement sur la croissance interne et, au travers d'acquisitions, sur la consolidation de certains secteurs de croissance tels que les eaux (Perrier en 1992, Sanpellegrino en 1998), les aliments pour animaux de compagnie (Spillers en 1998, Ralston 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). La stratégie poursuivie aujourd'hui par le Groupe vise à le transformer en leader mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être. En 1997, Nestlé crée une division séparée qui, en 2005, devient une entité autonome au sein du Groupe sous le nom de «Nestlé Nutrition», chargée de la responsabilité globale pour les secteurs de la nutrition infantile, de santé et de performance. Cette activité a été renforcée par une série d'acquisitions stratégiques, y compris PowerBar en 2000, Sporting Sportlernahrung GmbH en 2002, Musashi Pty et ESD SA, le détenteur de Protéika, en 2005, et Jenny Craig en 2006. Ce dernier rachat ajoute un nouveau domaine d'activité, la gestion du poids, aux affaires de Nestlé Nutrition. L'identité nutritionnelle du Groupe a été consolidée encore davantage en 2006 avec la reprise de Uncle Tobys en Australie. La structure du Groupe a aussi été influencée par des cessions d'activités qui ne s'intègrent plus dans l'orientation stratégique comme société de nutrition, de santé et de bien-être.

Si Nestlé s'est considérablement transformée au fil des ans, elle n'a cessé de réaliser une forte croissance organique et des améliorations de ses marges bénéficiaires chaque année, ainsi qu'un rendement total des actionnaires supérieur à celui atteint par ses homologues ces dix dernières années.

Vous trouverez plus de détails sur l'histoire de Nestlé à l'adresse: www.nestle.com



Henri Nestlé, 1814-1890

1866	Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
1867	Farine Lactée d'Henri Nestlé
1905	Nestlé and 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

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2006, 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

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 ou consulter le site web: www.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, à l'adresse www.ir.nestle.com. Les rapports financiers sont aussi à disposition en format interactif.

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

19 avril 2007
140^e Assemblée générale ordinaire, «Palais de Beaulieu» à Lausanne

23 avril 2007
Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2007

25 avril 2007
Paiement du dividende

15 août 2007
Publication du rapport semestriel janvier/juin 2007

18 octobre 2007
Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2007; conférence de presse d'automne

21 février 2008
Résultats annuels 2007; conférence de presse

10 avril 2008
Assemblée générale ordinaire, au «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.

© 2007, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)
Concept: Nestec S.A., SGDU, Corporate Identity and Design, Vevey (Suisse) avec messli&schmidt, Lausanne (Suisse)
Photographies: apg image Ltd.; Nicole Bachmann; Patrick Brown; Markus Bühler-Rasom; Sam Faulkner;
Fotoagentur Ex-Press/Heike Grasser; Harmen Hoogland; Véronique Vial; Christian Vogt; Paul Weinberg
Imprimé chez Genoud SA, Entreprise d'arts graphiques, Le Mont-sur-Lausanne (Suisse)