

Rapport de gestion 2005

Wellness in action
Une opportunité de transformation



Des marques milliardaires

Boissons



Eaux



Produits laitiers



Chocolat, confiserie et biscuits



Produits pour animaux de compagnie



Pharma



Nutrition



Glaces



Plats préparés et produits pour cuisinier



«Branded Active Benefits» (BAB)



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

Les BAB (voir page 22) sont ajoutés aux produits afin de satisfaire à des besoins spécifiques. Les ventes de produits contenant *Prebio 1* dépassent CHF 1 milliard.

2005: excellente croissance; accélération de la transformation du Groupe

Excellente croissance et à nouveau réalisation du modèle de Nestlé

- > Hausse des ventes de 7,5% à CHF 91,1 milliards
- > Croissance organique de 6,2% supérieure à l'objectif de 5-6%
- > Progression de l'EBITA de CHF 10,8 milliards à CHF 11,7 milliards et de la marge de 12,7% à 12,9%
- > Hausse du bénéfice net de 20,7% à CHF 8,0 milliards, bénéfice net récurrent par action en augmentation de 12,9%

Rendements plus élevés pour les actionnaires grâce à un cash flow solide

- > Solides cash flow d'exploitation supérieur à CHF 10 milliards et cash flow libre supérieur à CHF 6,5 milliards
- > Fin du 1^{er} programme de rachat d'actions (CHF 1 milliard)
- > Lancement du 2^e programme de rachat (CHF 3 milliards)
- > Dividende proposé de CHF 9.– par action (+12,5%)

Grâce aux principales marques, la croissance de l'alimentation et des boissons est triplée par rapport aux marchés

- > Croissance organique de 6% pour l'alimentation et les boissons, entraînée par les Amériques et la zone AOA
- > Forte performance pour *Nescafé*, *Dreyer's*, *Purina*, *Nestea*, *Nespresso*
- > Croissance à deux chiffres et meilleure marge pour Alcon

Avantages tangibles grâce à la transformation accélérée

- > Nestlé Nutrition en tant qu'entité indépendante, axée à 100% sur l'exploitation des opportunités dans la nutrition pure
- > Unité Santé et Bien-être: réalisation d'initiatives dans le secteur de l'alimentation et des boissons
- > Environ 30% des affaires de l'alimentation et des boissons sont couverts par le programme GLOBE
- > Economies de CHF 1,2 milliard grâce aux programmes d'efficience

Objectif pour 2006: croissance organique de 5% à 6% et amélioration continue de la marge

Table des matières

	Gouvernement d'entreprise	Annexes
2	Lettre à nos actionnaires	Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2005
6	Conseil d'administration de Nestlé S.A.	
8	Direction de Nestlé S.A.	Rapports financiers 2005
10	Mise à jour des Statuts	
	Responsabilité sociale de l'entreprise	Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale tel qu'appliqué en Amérique latine
12	Nos principes de conduite des affaires	
	Alimentation et boissons	
20	Notre opportunité de transformation	
26	Notre opportunité géographique	
38	Nos produits et marques	
	Produits pour la vision, la peau et la beauté	
56	Activités pharmaceutiques	
58	Activités cosmétiques	
	Performance du Groupe	
60	Rapport financier	
72	Données géographiques: personnes, produits, chiffre d'affaires	
	Renseignements généraux	
74	Tournant historique pour Nestlé	
76	Information aux actionnaires	
76	Dates importantes	

Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

Nous partageons depuis longtemps la vision que Nestlé est non seulement la première entreprise de l'alimentation et des boissons dans le monde mais aussi le leader mondial de la santé, de la nutrition et du bien-être. Cette vision est fascinante en ce sens qu'elle réunit les meilleurs intérêts de nos consommateurs et de nos actionnaires. Les consommateurs souhaitent vivre une vie plus saine, plus productive et plus longue. Quant aux actionnaires, ils veulent une hausse des rendements, laquelle est réalisable au travers de ces catégories en croissance rapide et plus rentables.

Première entreprise de l'alimentation et des boissons dans le monde, Nestlé est bien positionnée pour concrétiser cette vision grâce à ses marques leaders et à sa présence mondiale. Nous avons encore connu des développements majeurs en 2005. Nestlé Nutrition est désormais gérée en tant qu'entité d'affaires indépendante depuis le 1^{er} janvier, et l'Unité Santé et Bien-être est opérationnelle et mène des initiatives au sein de tout le Groupe dans les domaines de la santé et du bien-être. Le système Nutritional Compass a été introduit dans une vaste gamme de produits, tandis que notre concentration accrue sur la recherche et développement a permis de lancer d'avantage de «Branded Active Benefits» (BAB) dans nos catégories de nutrition, de produits laitiers, de boissons, de céréales et de confiserie, les ventes de produits contenant des BAB ayant progressé de 20% au cours de l'année. Le lancement d'un Growth Fund, doté de EUR 500 millions et dédié aux investissements dans des projets novateurs, a constitué une autre étape importante pour notre développement futur dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être. Ce fonds complète parfaitement notre fonds existant Life Ventures, lequel investit avec succès dans des start-ups de ce domaine. Nous escomptons que ces fonds accéléreront puissamment la mise en œuvre d'idées innovantes.

«La transformation de Nestlé» a été largement évoquée dans la Lettre aux actionnaires de l'an dernier et a aussi été un thème central du discours que j'ai prononcé lors de l'Assemblée générale des actionnaires. L'évolution vers une entreprise de santé, de nutrition et de bien-être forme l'aspect stratégique de cette transformation. L'autre aspect est de nature plus opérationnelle, avec une évolution continue vers une structure qui nous permettra de maximiser notre taille en tant qu'avantage compétitif, tout en restant proches de nos consommateurs.

Je vois la future Nestlé comme une flotte d'unités d'affaires dynamiques et en croissance rapide, avec des marques leaders dans des catégories à valeur ajoutée. Les unités d'affaires afficheront une croissance rapide, car elles seront concentrées sur leurs consommateurs, sur l'innovation et sur la communication, et formeront une «flotte», car elles seront reliées, indépendamment de leur situation géographique, par une connaissance partagée des consommateurs, une R&D commune et une maximisation intelligente de notre taille. Cela améliorera notre capacité de créer des innovations meilleures et plus importantes, lesquelles seront lancées plus rapidement et à plus large échelle dans le monde entier et offriront une meilleure équation de la valeur.

Une flotte dynamique a besoin de carburant. Nos unités d'affaires seront alimentées par une plate-forme opérationnelle toujours plus efficiente. Nous avons pris des mesures concrètes en ce sens en 2005, avec la création de centres de services partagés dans le cadre de notre programme FitNes, l'externalisation de certaines activités, les améliorations de notre chaîne d'approvisionnement et une concentration continue sur les gains d'efficacité au travers du programme Operation EXCELLENCE 2007. Mais améliorer l'efficacité ne signifie pas simplement réduire les coûts, il est aussi question de partager le meilleur de ce que nous détenons, et c'est là l'un des objectifs clés de notre programme GLOBE. La mise en œuvre de GLOBE se poursuit conformément au calendrier fixé, avec près d'un tiers de nos affaires d'alimentation et de boissons qui utilisent désormais les processus, les données et les systèmes de GLOBE.

L'année 2005 a été marquée par les prix élevés des matières premières, la volatilité des monnaies, des craintes au niveau sanitaire, des catastrophes naturelles et un environnement de commerce de détail difficile d'une ampleur jamais connue récemment. Au sein du Groupe, nous avons aussi dû gérer des situations en Chine, en Russie et en Italie, qui ont servi à rappeler à tous nos collaborateurs que la qualité est un élément



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

non négociable de nos activités. Je suis donc content que dans ce contexte, nos collaborateurs aient encore une fois tenu leurs engagements quant au modèle de Nestlé reposant sur la combinaison d'une forte croissance organique et d'une nouvelle année d'amélioration constante de la marge EBITA.

La performance est au centre de nos réflexions, ce qui nous a incités à trouver une solution créative pour nos activités dans le domaine des produits laitiers réfrigérés en Europe. Nous avons toujours pensé que les produits laitiers réfrigérés ont un rôle à jouer au sein d'une entreprise de santé, de nutrition et de bien-être, mais nous avons aussi compris que nous devons trouver une solution pour que cela soit une bonne affaire tant pour nos actionnaires que pour nos consommateurs. Le partenariat avec Lactalis, l'une des plus grandes entreprises laitières européennes, est la solution qu'il nous fallait en ce sens qu'elle consolide fortement nos affaires et nos marques sur les marchés tout en améliorant l'attractivité financière.

Il y a eu quelques changements au sein du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe. Rainer E. Gut, Président du Conseil d'administration, a pris sa retraite lors de l'Assemblée générale 2005, après avoir passé vingt-cinq ans au sein du Conseil d'administration et cinq ans en tant que Président. Ce fut une période de développement considérable pour Nestlé, qui s'illustre par le fait que les ventes du Groupe en 1981 atteignaient CHF 27,7 milliards, soit moins du tiers de leur niveau actuel. Durant cette période, le Groupe a bénéficié de l'immense expérience internationale de Rainer E. Gut dans le domaine des affaires, de ses profondes convictions, de son sens de la perspective, de son intégrité et de son dynamisme. Il a personifié les valeurs et la culture d'entreprise du Groupe, et il a été pour moi un partenaire de valeur pendant mes années en tant qu'Administrateur délégué. Nobuyuki Idei quittera le Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale des actionnaires 2006. Je tiens à le remercier pour sa contribution, et en particulier pour son opinion avisée sur le potentiel technologique de notre industrie.

Wolfgang H. Reichenberger s'est retiré de sa fonction de Directeur général des finances de Nestlé S.A. et a quitté le Groupe pour gérer le nouveau Growth Fund. Pendant les cinq ans qu'il a passés à la tête des finances de la Société, point culminant d'une carrière réussie de vingt-sept ans au sein de Nestlé, Wolfgang H. Reichenberger a apporté une contribution significative à notre Entreprise, renforçant notamment notre culture de la performance. Son départ a induit la nécessité d'un changement, parmi plusieurs autres, au sein de la Direction du Groupe en 2005. Il a été remplacé par Paul Polman, qui a connu une

carrière réussie longue de vingt-six ans dans l'industrie des biens de consommation en évolution rapide avant de rejoindre Nestlé. Ed Marra a également quitté l'entreprise l'an dernier. Il compte à son actif une carrière de vingt-trois ans au sein de Nestlé, principalement en Amérique du Nord. Pendant ses années passées à Vevey, il a lancé une série d'initiatives dans le domaine de la génération stratégique de la demande et a su insuffler un dynamisme accru dans nos processus et notre pipeline d'innovation. Lars Olofsson, qui dirigeait précédemment la zone Europe, a repris la direction des Unités d'affaires stratégiques et du marketing assurée jusqu'ici par Ed Marra. Luis Cantarell a pris les rênes de la zone Europe, tandis que Richard Laube, qui a rejoint Nestlé en avril 2005 après une carrière réussie dans les industries pharmaceutiques et des biens de consommation en évolution rapide, est désormais responsable de Nestlé Nutrition, dirigé auparavant par Luis Cantarell.

Le fait que nos affaires continuent à bien se développer pendant ces transitions témoigne de la force profonde qui anime notre Direction. Nous avons toujours senti que le développement d'une approche du management propre à l'Entreprise, combinée avec des nominations externes ponctuelles, portait ses fruits. Nous allons poursuivre cette approche pour garantir que les valeurs, la culture d'entreprise et les principes qui sont à la base de Nestlé aujourd'hui continueront à former les piliers de notre croissance future.

Les valeurs et les principes de Nestlé n'ont rien d'immatériel, et sont résumés dans les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et les Principes de gestion et de leadership chez Nestlé. Les Principes de conduite des affaires sont distribués à nos collaborateurs et à nos fournisseurs. Il s'agit d'un code de conduite qui dicte notre manière de travailler, que l'on se situe au niveau le plus débutant dans le plus petit des marchés ou que l'on soit membre du Conseil d'administration de Nestlé S.A. et responsable envers nos actionnaires pour le gouvernement d'entreprise de notre Groupe.

Le gouvernement d'entreprise a figuré en bonne position à l'ordre du jour en 2005. Il vise à fournir aux actionnaires un niveau approprié de protection et à l'équipe dirigeante un bon cadre pour qu'elle soit en mesure de réaliser une croissance durable des rendements au profit desdits actionnaires. Nestlé y est clairement parvenue, que l'on considère notre historique de rendement total pour nos actionnaires à court ou à plus long terme. Et elle y est parvenue en poursuivant une stratégie cohérente et en se concentrant de manière pragmatique sur la création de valeur à long terme, tout en ignorant les pressions à court terme ainsi que les tendances sur le long terme qui

n'offrent aucun potentiel de hausse des rendements. La décision prise par le Conseil d'administration de créer un double mandat, qui a conduit à une Assemblée générale des actionnaires animée, l'a été dans cet esprit: d'un point de vue pragmatique, il s'agissait de garantir que la transformation de Nestlé aurait toutes les chances d'être opérée avec rapidité et succès, et sans mettre en péril la performance financière du Groupe.

L'Assemblée générale des actionnaires représente un jour éminemment important pour Nestlé en ce sens qu'elle constitue pour nous la meilleure opportunité d'entendre nos actionnaires. Lors de l'établissement de l'ordre du jour de l'Assemblée générale des actionnaires 2006, nous avons tenu compte du feedback que nous avons reçu au cours de l'année écoulée, que ce soit de la part des petits actionnaires privés ou des grands investisseurs institutionnels, suisses ou internationaux. Et nous pensons que notre réponse à ce feedback, qui figure dans l'invitation à l'Assemblée générale, est dans votre meilleur intérêt et dans celui de la Société. Elle permettra de changer progressivement les Statuts, avec la participation et l'approbation des actionnaires, et à Nestlé de moderniser ses Statuts de manière qu'ils soient adaptés tant à son leadership mondial qu'à ses principes de conduite des affaires.

Il y a trois propositions de nomination au Conseil d'administration cette année. Jean-René Fourtou, Président du Conseil de surveillance de Vivendi et figure renommée de la scène économique française; Steven Hoch, fondateur de Highmount Capital, une société d'investissement basée aux Etats-Unis; et Naina Lal Kidwai, Vice-présidente directrice générale de HSBC en Inde. Ces nominations apporteront un vaste savoir-faire transsectoriel au Conseil d'administration de Nestlé, qui est déjà riche en talents et en expériences.

Comme je l'ai déjà expliqué, l'année 2005 a été une année difficile pour notre industrie. Ce fut aussi une année marquée par de nombreuses réalisations: progrès réalisés pour devenir leader dans le domaine de la santé, de la nutrition et du bien-être, ainsi que sur la voie du lancement de cette flotte d'unités d'affaires dynamiques, avec une base de production et une chaîne d'approvisionnement efficaces, un taux de croissance organique qui nous place en tête de notre industrie, le lancement de deux programmes de rachat d'actions, et un rendement total pour les actionnaires supérieur à 35%.

Il sera difficile de faire aussi bien en 2006, mais nous possédons des marques fantastiques, des positions fortes sur le marché, un pipeline d'innovation bien garni et une équipe de management plus forte que jamais.

Poursuivant sur notre lancée, nous continuons à trouver des possibilités d'améliorer la performance de nos affaires d'alimentation et de boissons, et nous sommes engagés en faveur du modèle Nestlé axé sur la réalisation d'une forte croissance organique, entre 5% et 6%, et d'une amélioration constante de la marge EBITA. Nous avons déjà lancé notre deuxième programme de rachat d'actions, avec un objectif de CHF 3 milliards, et restons engagés à réaliser de la valeur actionnariale à long terme. Je pense donc que l'avenir pour Nestlé et pour ses actionnaires reste riche en opportunités.

La présente lettre était concentrée sur nos affaires d'alimentation et de boissons, qui sont au cœur de notre transformation et qui ont le potentiel d'améliorer encore davantage nos résultats. Je tiens à souligner brièvement les performances solides réalisées par nos investissements dans les domaines de la vision, de la peau et de la beauté, notamment la belle performance d'Alcon en termes d'affaires et de cours de l'action en 2005.

Enfin, je tiens à remercier les collaborateurs de Nestlé dans le monde entier pour leurs contributions en 2005, non seulement pour avoir participé à notre transformation et fourni des résultats mais aussi pour le soutien instinctif et les actions désintéressées dont ils ont fait preuve au sein de leurs communautés, que ce soit à la suite du tsunami, des inondations en Louisiane ou du tremblement de terre au Pakistan. J'évoquais précédemment la culture de Nestlé. Partout où je me rends dans le monde, je reconnais immédiatement cette même culture, ces valeurs partagées et cet engagement envers Nestlé et en faveur des communautés locales dans lesquelles nous sommes présents. Je le constate sans cesse, cette culture constitue l'une de nos plus grandes forces. Que tous les collaborateurs de Nestlé soient remerciés pour leur concours durant l'année 2005.

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

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2005

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, 4}
1^{er} Vice-Président
> Président du Comité de direction
de Bobst Group SA 2008

Rolf Hänggi^{2, 3, 5}
2^e Vice-Président
> Vice-Président de Roche Holding SA 2008

Edward George (Lord George)^{2, 4, 5}
> Ancien Gouverneur
de la Banque d'Angleterre 2007

Kaspar Villiger^{2, 3, 5}
> Ancien Conseiller fédéral 2009

Jean-Pierre Meyers³
> Vice-Président de L'Oréal 2006

Peter Böckli⁴
> Avocat 2008

Nobuyuki Idei
> Chief Corporate Advisor,
Sony Corporation 2006

André Kudelski³
> Président et Administrateur délégué
du groupe Kudelski 2006

Daniel Borel
> 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

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 contrôle

⁴ Membre du Comité de rémunération

⁵ Membre du Comité des finances



Conseil d'administration

Peter Brabeck-Letmathe
Edward George
Peter Böckli
Daniel Borel

Andreas Koopmann
Kaspar Villiger
Nobuyuki Idei
Carolina Müller-Möhl

Rolf Hänggi
Jean-Pierre Meyers
André Kudelski
Günter Blobel

Secrétaire du Conseil Bernard Daniel

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration,
veuillez vous référer au Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2005 annexé

Direction de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2005

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

Wolfgang H. Reichenberger
Finance, Contrôle, Juridique, Fiscalité, Achats, Exportations

Lars Olofsson¹
Strategic Business Units et Marketing

Werner Bauer
Technique, Production, Environnement, Recherche et Développement

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

Ed Marra¹
Unités d'affaires stratégiques et Marketing

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

Carlo Donati
Nestlé Waters

Luis Cantarell
Europe

Directeurs généraux adjoints

Chris Johnson
Programme GLOBE, Systèmes d'information, Chaîne d'approvisionnement stratégique, eNestlé, Sécurité de l'information

Richard T. Laube
Nestlé Nutrition

¹ Ed Marra a pris sa retraite le 31 décembre 2005 et a été remplacé par Lars Olofsson le 15 novembre 2005



Direction du Groupe (de gauche à droite):

Luis Cantarell

Frits van Dijk

Wolfgang H. Reichenberger

Paul Bulcke

Francisco Castañer

Peter Brabeck-Letmathe

Werner Bauer

Lars Olofsson

Chris Johnson

Ed Marra

Carlo Donati

Richard T. Laube

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2005 annexé

Mise à jour des Statuts

Au cours de l'Assemblée générale 2005, nous nous sommes engagés à prendre en considération le feed-back de nos actionnaires lors de la révision de notre gouvernement d'entreprise 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 un input précieux. Si ce sondage a révélé une diversité des positions parmi nos actionnaires, il existe un large consensus en faveur d'une modernisation des Statuts. Nous partageons ce point de vue.

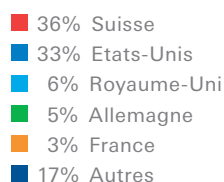
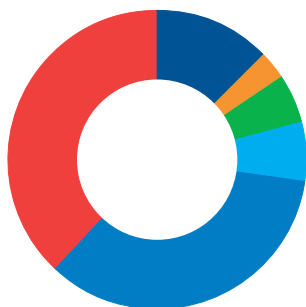
Lorsque nos Statuts ont été révisés en 1989, la loi suisse n'offrait que peu de protection et de transparence en cas d'achat hostile, et elle ne prescrivait pas la publication des participations importantes. Entre-temps, la situation a changé. La loi suisse sur les bourses soumet désormais les actionnaires qui détiennent 5, 10 ou 20% des droits de vote à un devoir d'annonce, et ils ont l'obligation de faire une offre publique d'achat pour toute la société lorsque leurs participations excèdent 33,33%.

Aujourd'hui, certaines modifications statutaires requièrent un quorum de présence de deux tiers de l'ensemble des actionnaires de la Société. En outre, il faut une supermajorité de trois quarts des actions représentées à l'Assemblée générale concernée. D'autres décisions exigent la présence de la moitié des actionnaires. En 1989, lorsque ces clauses statutaires ont été introduites, la base actionnariale de Nestlé était majoritairement domiciliée en Suisse. Par ailleurs, actuellement même si tous les actionnaires qui détiennent des droits de vote prenaient part à une Assemblée générale, 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.

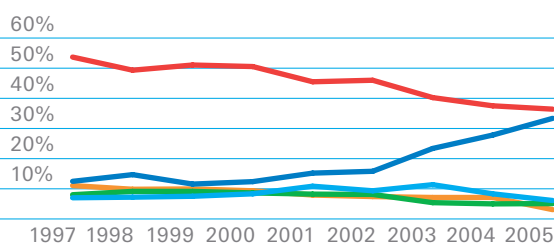
Le Conseil d'administration estime que la modernisation des Statuts de Nestlé est dans le meilleur intérêt des actionnaires. Ainsi, lors de l'Assemblée générale 2006, il soumettra une résolution aux actionnaires qui, en cas d'approbation, permettra à ces derniers de voter lors des futures Assemblées générales annuelles sur des propositions spécifiques pour la mise à jour des Statuts de façon plus aisée avec l'objectif de créer de la valeur sur le long terme pour tous nos actionnaires.

Le Conseil d'administration est conscient, et le sondage auprès des actionnaires l'a confirmé, que même si une majorité de nos actionnaires est favorable à la modernisation des Statuts, il existe des opinions divergentes à propos de questions spécifiques au sein de deux groupes distincts de nos actionnaires. Si certains actionnaires privés soutiennent les restrictions de vote,

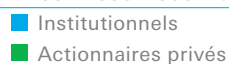
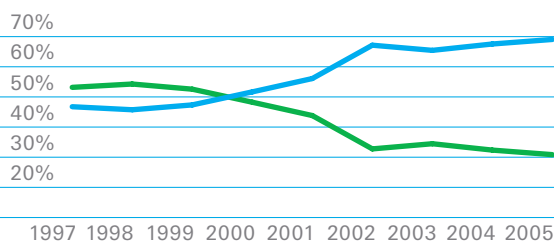
Actionnaires par pays*



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 64% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2005

la majorité de l'actionnariat, y compris une forte majorité des actionnaires institutionnels, y est opposée en raison du principe «une action/une voix». La règle imposant que deux tiers des actionnaires soient présents ou représentés pour réaliser certains changements, qui rend de fait impossible tout changement de ces clauses statutaires, a été rejetée par une claire majorité de l'actionnariat, y compris par les trois quarts des actionnaires institutionnels. La réduction de la durée de mandat des administrateurs a aussi remporté un large soutien. Les avis étaient moins tranchés en ce qui concerne la durée de mandat des réviseurs externes, bien qu'une durée de trois ans soit clairement privilégiée par rapport à la solution d'un an.

Ainsi, le Conseil d'administration propose aux actionnaires un processus de changement graduel et soumettra une résolution lors de l'Assemblée générale 2006 qui lui permettra de proposer d'autres modifications des Statuts à l'avenir. Il est d'avis que cette approche répond au feedback qu'il a reçu au cours de l'année dernière et qu'elle jette les bases de l'adoption progressive par les actionnaires de Statuts qui seront dans le meilleur intérêt de tous les actionnaires.

Nos principes de conduite des affaires

- > Un engagement sur le long terme et des investissements importants dans les pays où nous opérons font partie intégrante du modèle d'affaires de Nestlé. Dans la première édition des Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé, publiée en 1997, nous avons affirmé: «Les investissements doivent être aussi bons pour le pays que pour la Société.» Nous y croyons depuis le lancement de l'Entreprise, car pour créer de la valeur pour nos actionnaires sur le long terme, il est essentiel de créer de la valeur à long terme pour les communautés dans lesquelles nous sommes présents. Nous pensons que cette philosophie a été essentielle pour générer la croissance durable qui a permis à Nestlé de devenir la première entreprise mondiale alimentaire et des boissons.
- > Pour nous, la responsabilité sociale n'est pas une idée imposée de l'extérieur, mais fait partie intégrante des Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et de notre stratégie commerciale. Notre approche en la matière est expliquée en détail dans le document joint au présent Rapport de gestion 2005, intitulé Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale, tel qu'appliqué en Amérique latine.
- > Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies qui portent sur les droits de l'homme, le travail, l'environnement et la corruption sont intégrés dans les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et sont essentiels pour la gestion de nos activités.

Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies (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. Elimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire
5. Abolition effective du travail des enfants
6. Elimination de la discrimination
Environnement
7. Promouvoir une approche prudente des grands problèmes
8. Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus favorables
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

Les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé

Gouvernements*
Droits de l'homme*
Conditions de travail*
Environnement*
Consommateurs
Communication avec les consommateurs
Commercialisation des aliments infantiles
Fournisseurs
Matières premières agricoles
Gouvernement d'entreprise
*y compris les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies

Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé

Les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé, qui englobent nos Principes de gouvernement d'entreprise et les Principes de communication du Groupe avec les consommateurs constituent les principes fondamentaux que toutes les personnes associées à Nestlé sont tenues de respecter et d'appliquer dans le contexte politique, social et culturel spécifique à chaque pays. Ils comprennent notamment des chapitres sur la santé et la nutrition infantile, les droits de l'homme, le travail des enfants, la corruption et la protection de l'environnement.

Ces Principes se fondent sur des convictions clés, notamment:

- > L'objectif commercial de Nestlé est de fabriquer et de commercialiser ses produits de manière à créer de la valeur durable pour les actionnaires, les collaborateurs, les consommateurs, les partenaires d'affaires et les économies nationales dans lesquelles la Société exerce ses activités.
- > 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 est présente dans de nombreux pays et cultures dans le monde entier. Cette riche diversité est une source inestimable pour notre leadership.

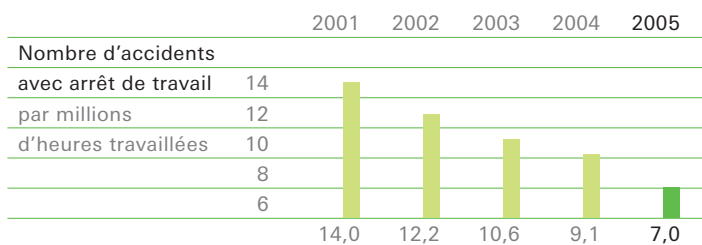
Droits de l'homme

Nous nous engageons à respecter les droits de l'homme dans la conduite de nos affaires et à éviter de nous rendre complices de violations de ces droits. De plus, au travers de nos activités, nous aidons à influencer l'environnement des droits de l'homme. Par exemple, en 2005, Nestlé Nigeria a sponsorisé une nouvelle série télévisée nationale, qui vise à instaurer davantage de tolérance religieuse et sociale ainsi qu'un plus grand respect des droits de l'homme (voir page 18).

Droits des travailleurs

Nos collaborateurs

Nestlé soutient la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux conventions collectives, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'embauche et d'emploi (principes 3, 4, 5 et 6 du Pacte mondial des Nations Unies). Nos collaborateurs forment l'épine dorsale de la Société, et notre succès est le reflet du professionnalisme, de la conduite et de l'attitude de notre management et de nos employés. La culture Nestlé est fondée sur une solide éthique du travail, qui allie intégrité et confiance, dignité et respect mutuel – et sur une approche pragmatique plutôt que dogmatique.



Inde

Notre usine à Samalkha

a reçu le Prix national de la Sécurité pour son excellente performance en matière de sécurité industrielle.



Santé et sécurité sur le lieu de travail

Comme exprimé dans la Politique de Nestlé en matière de santé et de sécurité au travail, nous accordons la plus haute priorité à la protection de nos collaborateurs sur leur lieu de travail ainsi qu'à leur santé et à leur bien-être. Nous intégrons la santé et la sécurité de nos collaborateurs et la prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail dans tous les aspects de nos activités.

Notre principal indicateur de performance en matière de sécurité, le nombre d'accidents avec arrêt de travail, montre une évolution positive. Au cours des cinq dernières années, nous avons réduit celui-ci de 50%.

Plusieurs unités au sein du groupe Nestlé ont réalisé une performance exceptionnelle en matière de sécurité sur le lieu de travail. Ainsi, l'usine Nestlé à Samalkha, en Inde, a remporté le Prix national indien de la Sécurité 2005, en reconnaissance du très faible taux d'accidents. Les collaborateurs à Samalkha ont travaillé plus de trois millions d'heures sans accident déclaré.

Travail des enfants

Nestlé ne tolère pas le travail des enfants dans ses usines et nous attendons de nos fournisseurs industriels qu'ils se conforment aux Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé, sous peine de perdre toute relation d'affaires avec nous.

Nestlé est l'un des membres fondateurs de l'Initiative internationale du cacao (ICI), qui réunit des syndicats, des organisations de lutte contre l'esclavage et d'autres membres de la chaîne d'approvisionnement du cacao et qui vise à éliminer les pires formes de travail des enfants. L'ICI, dont le siège est à Genève, est active sur le terrain en Afrique de l'Ouest, en coopération avec le Programme international de l'OIT pour l'abolition du travail des enfants, et d'autres organisations ayant des objectifs similaires.

Environnement


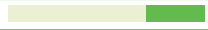
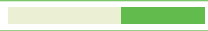
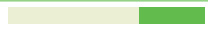


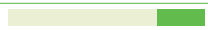
Préservation de l'environnement

Nestlé soutient une approche de précaution concernant les défis environnementaux, prend des initiatives destinées à promouvoir une plus grande responsabilité envers l'environnement et encourage le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement (principes 7, 8 et 9 du Pacte mondial des Nations Unies). Nous avons continué à réaliser des améliorations significatives de notre performance concernant la réduction de la consommation d'énergie et d'eau, la génération d'eaux usées et les émissions atmosphériques. Des informations détaillées sont disponibles sur notre site Internet et dans la brochure Nestlé et l'eau.

Performance environnementale

Les indicateurs de performance environnementale de Nestlé témoignent de l'amélioration continue de nos activités de production. Ces résultats confirment que nous

Progrès environnementaux

		2001	2002	2003	2004	2005	Variation 2001-2005
Consommation d'eau	m ³	7,63	6,20	5,78	5,27	4,37	 -42,7%
Consommation d'énergie	gigajoules (GJ)	3,44	3,08	2,83	2,73	2,42	 -29,7%
Rejets d'eaux usées	m ³	5,87	4,89	4,36	4,26	3,38	 -42,4%
Gaz à effet de serre	kg CO ₂	178	155	142	133	118	 -33,5%
Potentiel d'acidification de l'air	kg SO _x équiv.	1,09	0,84	0,70	0,65	0,51	 -53,5%
Diminution de la couche d'ozone	g R-11 équiv.	1,07	0,33	0,30	0,29	0,28	 -73,7%
Valorisation sous-produits/déchets	kg	69,5	58,3	52,9	57,4	52,7	 -24,2%
Valorisation sous-produits/déchets	%	72,3	78,1	79,7	77,0	77,2	

Indicateurs de performance environnementale (IPE) par tonne de produits

avons pu à nouveau dissocier la croissance de notre volume de production, qui s'est élevée à 39% entre 2001 et 2005, et notre consommation de ressources naturelles. Pour la première fois, les indicateurs ont été vérifiés par une société d'audit indépendante, Intertek.

Des informations détaillées sur nos réalisations environnementales tout au long de la chaîne d'approvisionnement, y compris les indicateurs de performance les plus récents, sont disponibles sur www.environment.nestle.com.

Emissions dans l'air

Dans le cadre du Système Nestlé de Management de l'Environnement (NEMS), qui repose sur la norme internationale ISO 14001, nous avons examiné systématiquement, en 2005, les efforts entrepris dans nos usines pour minimiser les émissions atmosphériques. L'examen a confirmé la mise en œuvre de mesures telles que l'utilisation de combustibles plus propres contenant moins de soufre, le changement en faveur du gaz et l'optimisation du fonctionnement des chaudières. De plus, il a mis en évidence nos investissements de quelque CHF 40 millions en moyenne par an pour réduire les émissions atmosphériques.

Transport

Réduire l'impact environnemental lié au transport revêt une grande importance pour Nestlé. La Société a lancé un projet pilote avec Schenker, l'une des entreprises internationales leaders en matière de logistique intégrée, pour

déterminer l'impact environnemental par unité de produit livré au travers de l'un de ses réseaux européens de transport terrestre. Les résultats de cette étude ont montré que le transport générait en moyenne quelque 15 kg de CO₂ par tonne de produit livré. Cela représente près de 10% du CO₂ généré pendant le processus de fabrication et équivaut aux émissions d'une voiture de tourisme standard parcourant 100 kilomètres. Des actions ont été définies pour réduire l'impact environnemental lié au transport en se concentrant davantage sur le type de véhicule, les distances parcourues, le type de carburant, les niveaux de charge, etc.

Consommation durable

Les initiatives de Nestlé s'appliquent également à la consommation durable et à l'amélioration de la performance environnementale de nos produits tout au long de leur cycle de vie. 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 2005 ont atteint 284 000 tonnes et CHF 520 millions au niveau mondial. Nestlé a été la première entreprise en Europe à lancer un nouveau substitut biodégradable au plastique pour l'emballage de produits alimentaires manufacturés. Faite à partir de ressources renouvelables, cette matière se dissout au contact de l'eau et se désintègre en l'espace de trois mois lorsqu'elle est compostée.

Philippines, programme de café

Lancé en 1962, il permet chaque année à quelque 2000 à 2500 planteurs de bénéficier de notre savoir-faire.

**Pakistan**

Aider les producteurs de lait

Pendant plus de 70 ans, dans 40 pays, nous avons aidé des centaines de milliers de producteurs de lait à obtenir une production de meilleure qualité et des revenus plus élevés. Le Pakistan est le 5^e plus grand producteur mondial de lait. Dans la région du Pendjab, en 1988, une moyenne de 120 t de lait par jour était produite par 26 000 exploitants agricoles, tandis qu'en 2004, ils étaient 135 000 à produire 829 t chaque jour. Nestlé a créé 1000 laiteries villageoises et installé 972 citernes de refroidissement. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans «Nestlé in Pakistan 1988-2004. The Development of a Milk District» et dans l'étude de cas de la Harvard Business School «Nestlé's Milk District Model: Economic Development for a Value-added Food Chain and Improved Nutrition». «Il ne s'agit pas d'un engouement pour la Responsabilité sociale de l'entreprise, cela fait des années que Nestlé met en œuvre de telles initiatives», explique le professeur Ray Goldberg de la Harvard Business School. Des initiatives similaires existent dans le nord de la Chine depuis 1989, incluant la construction de quelque 220 km de routes pour faciliter le transport de 1000 t de lait frais chaque jour.

**Matières premières agricoles**

En 2005, nous avons continué d'assurer la qualité et la sécurité des matières premières agricoles que nous utilisons pour la fabrication de nos produits alimentaires. Nos actions varient en fonction de la production agricole et des méthodes d'approvisionnement – directement auprès des agriculteurs ou via les canaux de distribution. Les activités comprennent la promotion de pratiques de culture et de production durables dans les exploitations agricoles dans le but de créer de la valeur pour tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, y compris nos consommateurs.

En relation avec l'approvisionnement durable, nous avons continué de fournir une assistance technique supplémentaire aux producteurs qui livrent du lait à nos usines. Cette assistance a été dispensée par nos 800 experts en développement agricole et a profité à plus de 300 000 producteurs de lait au Chili, en Chine, en Colombie, en Indonésie, en Inde, au Mexique et au Pakistan.

Dans le domaine du café, de nombreux projets aident les planteurs à obtenir une production durable, par exemple en Chine, en Indonésie, au Mexique, aux Philippines et en Thaïlande. Ces projets mettent l'accent sur des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, socialement acceptables et économiquement viables.

Nous avons continué à soutenir la plate-forme SAI, l'Initiative pour un développement durable dans l'agriculture,



France
Lutter contre l'obésité
chez les enfants
Le programme EPODE
«Ensemble, prévenons l'obésité des enfants» intègre l'éducation nutritionnelle dans le programme scolaire. Il vise à améliorer le comportement alimentaire des enfants et de leurs familles, et à prévenir l'augmentation des cas d'obésité. EPODE implique 300 écoles, 2000 enseignants, 48 000 enfants et 450 000 habitants.



dont Nestlé est un membre fondateur. Notre contribution couvre les secteurs du café, des céréales, du lait, des fruits et des légumes. D'autres informations sont disponibles sur le site www.saiplatform.org.

Collaborations

En dehors de ses activités commerciales, Nestlé participe à un vaste éventail de programmes destinés à améliorer les conditions sanitaires et sociales de populations dans le monde entier. Le rapport publié récemment intitulé «Nestlé, the Community, and the UN Millennium Development Goals» décrit les efforts entrepris par Nestlé pour soutenir les objectifs des Nations Unies pour réduire la pauvreté, au travers de plus de 150 projets dans 66 pays. Ils comprennent des initiatives telles que les nombreux programmes de recherche de la Fondation Nestlé pour l'étude des problèmes de nutrition dans le monde, la Fondation Zakoura qui finance des écoles dans des zones rurales, au Maroc et le Programme d'alimentation saine en Russie qui couvre 1200 écoles dans 14 régions et concerne 600 000 enfants.

Vu l'importance de l'alimentation pour augmenter les chances de survie des personnes atteintes du VIH/SIDA, en particulier en Afrique, Nestlé et la Croix-Rouge ont produit des nouvelles brochures sur le thème de l'alimentation et du VIH/SIDA qui sont utilisées à travers tout le continent. Nous avons également renouvelé notre partenariat avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) en ce qui concerne le

Sri Lanka

Après le tsunami – Construire des écoles et des zones d'ancrage pour les pêcheurs

Nous avons financé la construction de 15 écoles maternelles entièrement équipées et de 11 zones d'ancrage le long des côtes dévastées du Sri Lanka. Les deux premières écoles ont été remises aux autorités locales de l'éducation en septembre 2005. Elles sont maintenant toutes opérationnelles.



Nigéria

Promouvoir la tolérance et la réconciliation

L'ONG «Common Ground Production» et Nestlé Nigeria ont uni leurs forces pour produire deux séries télévisées novatrices destinées au grand public nigérien afin de promouvoir des modèles de rôle positifs et la résolution pacifique des conflits. La première est une série de télé-réalité, qui raconte l'histoire de 20 jeunes Nigériens issus de milieux ethniques, religieux, géographiques et socio-économiques différents qui participent à un programme de formation intensif de 4 semaines en art dramatique et résolution de conflit. La deuxième est une série dramatique.

«Nous avons choisi de coopérer avec Nestlé, car d'autres entreprises se contentent de faire des promesses tandis que Nestlé s'engage réellement en faveur de la communauté». John Marks, Président de Common Ground Productions

développement de logiciels et de formations pour déterminer et évaluer la composition nutritionnelle des programmes alimentaires lors d'opérations d'aide d'urgence. Il est maintenant beaucoup plus facile pour les collaborateurs de la FICR sur le terrain de préparer des rations de nourriture d'urgence, de vérifier que les éléments nutritifs répondent à des besoins spécifiques, ainsi que de commander et de suivre les livraisons de nourriture.

Aide d'urgence: Nestlé a réagi immédiatement au tsunami de décembre 2004, nos collaborateurs étant directement engagés dans la distribution de nourriture et d'eau, en recourant aux camions et aux capacités logistiques de Nestlé. Nous continuons à soutenir les efforts de reconstruction au travers de dons et de l'engagement de nos collaborateurs.

Après l'ouragan Katrina, Nestlé USA et Nestlé Waters USA ont fait d'importants dons financiers et de produits, y compris des produits nutritionnels, des millions de bouteilles d'eau, des repas préparés et des produits ophtalmiques.

Au Pakistan, suite au tremblement de terre, nous avons organisé la distribution de produits alimentaires et finançons des travaux de reconstruction dans les zones touchées, dont la construction d'un village modèle.

Nestlé est devenue membre de l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (GAIN), qui a été établie lors

Afrique – Notre engagement
met l'accent sur des questions
telles que le VIH/SIDA, la pauvreté
et les Objectifs du Millénaire
des Nations Unies.



Ethiopie

Les Nations Unies et de l'eau potable propre pour les réfugiés. L'assistance technique et financière de Nestlé permet de fournir de l'eau à 210 000 personnes à long terme. L'équipe de Nestlé Waters comprend un hydrogéologue et un gestionnaire des ressources en eau, qui ont travaillé avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et les autorités éthiopiennes locales afin de concevoir un système de gestion de l'approvisionnement en eau, d'assurer la maintenance d'une conduite de 22 km et de la station de pompage, de réhabiliter de vieux puits et de tester l'eau.



de la Session extraordinaire de l'Assemblée générale de l'ONU consacrée aux enfants en mai 2002. Cette initiative réunit des partenaires du secteur privé, de la société civile et des organisations gouvernementales pour éliminer les carences en micronutriments à l'échelon mondial. Nestlé coopère avec la GAIN pour enrichir des aliments facilement accessibles et avantageux avec des micronutriments essentiels.

Dans de nombreux pays, l'obésité est devenue un problème sérieux de santé publique. En tant que représentante de la Confédération des industries agro-alimentaires de l'UE (CIAA), Nestlé joue un rôle majeur dans la plateforme d'action européenne en matière d'alimentation, d'activité physique et de santé, placée sous l'égide de la Commission européenne et destinée à lutter contre l'obésité au niveau européen.

Reconnaissance

Nous avons amélioré notre performance dans le Dow Jones Sustainability World Index et le DJSI STOXX Index, notre score passant de 71% à 80%.

Publié avec le Rapport de gestion 2004, le rapport L'engagement de Nestlé en Afrique, qui traite de sujets tels que le VIH/SIDA, la pauvreté, les Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies et l'importance des pratiques commerciales durables, a reçu le prix du «Best Business Report 2005» lors des «Africa Investor Awards».

Notre opportunité de transformation

Pour accélérer l'évolution de Nestlé en tant que société d'alimentation et de boissons fiable et respectée en une entreprise d'alimentation, de nutrition, de santé et de bien-être fiable et respectée, nous devons redéfinir continuellement nos activités, afin d'être en mesure de défendre et de construire efficacement nos affaires de base, de consolider nos activités émergentes et de générer une croissance florissante dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être. Cette transformation va au-delà des produits et des marques et concerne la manière dont le Groupe est structuré. D'une société multinationale décentralisée, Nestlé se transforme en une entreprise mondiale et, en fin de compte, multifocale.

Notre nouvelle structure comprend:

- > Une ligne de front décentralisée «catalyseur de la demande», qui est ciblée, rapide et flexible dans nos marchés – les consommateurs et les clients figurant au centre de toutes leurs activités.
- > Une ligne d'appui gérée au niveau régional ou mondial «garante de l'approvisionnement», qui comprend les usines, les back offices et les centres de services partagés, efficiente en termes de personnel, de coûts et orientée vers les services.
- > Des programmes d'innovation et de rénovation stratégiques qui s'appuient sur la connaissance des consommateurs et la R&D, gérés par les Unités d'affaires stratégiques (SBU) et R&D.

Réseau de Champions du bien-être

Nous comptons un Champion du bien-être dans chaque zone, SBU et marché, ainsi que parmi nos partenaires de communication. Ce réseau est capable de mettre en place rapidement des outils tels que 60/40+ et le «Nutritional Compass», mais il constitue aussi un laboratoire d'idées et un système de flux d'idées bidirectionnel. C'est particulièrement important pour nous du fait que les habitudes alimentaires sont locales, et que les besoins en termes de nutrition, de santé et de bien-être varient fortement à travers le monde.

«Nestlé Nutritional Compass»

La première initiative mondiale d'étiquetage nutritionnel lancée par une société alimentaire. Mise en œuvre en 2005, elle figure déjà sur les emballages dans une proportion représentant près de 50% de nos ventes globales. Elle fournit aux consommateurs des informations facilement compréhensibles et utiles sur le contenu nutritionnel «Good to know», des conseils et des habitudes en matière de nutrition «Good to remember» et comprend un espace qui donne les coordonnées de nos équipes du Service Consommateurs «Good to talk».





«Branded Active Benefits» (BAB)

L'objectif premier des BAB est d'augmenter la valeur nutritionnelle et les effets bénéfiques pour la santé des produits Nestlé existants. Les bienfaits ajoutés aux produits existants se situent dans les domaines de la santé digestive, de l'amélioration des défenses immunitaires et cutanées, de la gestion pondérale, de la performance physique et mentale, de la bonne croissance physique, du développement «mental» et ceux liés au vieillissement et à la santé.

«Clusters»

L'approche fondée sur les «clusters» place les marchés à la tête du processus stratégique, en particulier avec R&D et les SBU. Les «Business Executive Managers» (BEM) au sein des marchés collaborent avec les SBU pour développer des stratégies, favoriser l'innovation et partager l'acquisition de connaissances. En ce qui concerne la ligne de front, ils sont capables d'effectuer des mises en œuvre très rapides et en douceur – accélérant la réalisation deancements de produits réussis. Au travers des «clusters», nous disposons d'un feed-back permanent sur les résultats de nos stratégies; elles aident à inspirer les stratégies futures; et nous sommes en mesure de transmettre les nouvelles connaissances acquises par les «clusters» à d'autres marchés, ce qui contribue à accélérer la croissance et la rentabilité.



Chez Nestlé, les critères de réussite peuvent varier selon les structures en présence. Par exemple, les segments de l'eau et de la nutrition se prêtent à une structure globale, tandis que les catégories des produits cuisinés et du chocolat requièrent des structures locales. Par conséquent, plutôt que d'avoir une entreprise uniforme, nous disposons d'une série de segments d'affaires différenciés et ciblés, chacun étant fort et flexible en toute indépendance et suivant ses propres règles pour réussir. Nos «clusters» constituent la plate-forme pour déployer rapidement des innovations à travers le monde.

Nous reconnaissons que l'alimentation et les boissons jouent un rôle croissant dans la vie des gens, autant en matière de santé et de nutrition qu'en termes de sociabilité et de plaisir. Ce que les gens mangent et boivent affectent la manière dont ils vivent et le plaisir qu'ils en retirent. De plus en plus, nos consommateurs profitent des produits Nestlé d'une manière qui va au-delà du goût et du confort. Nous leur offrons bien davantage, intégrant des effets bénéfiques sur la nutrition, la santé et le bien-être. La nutrition a toujours constitué l'un des fondements de notre activité, nous pouvons bâtir sur une base solide. A cet égard, deux des éléments les plus visibles de notre transformation sont la création de l'Unité Santé et Bien-être du Groupe et la nouvelle organisation de Nestlé Nutrition.

La mission de l'Unité Santé et Bien-être consiste à gérer la dimension de nutrition, de santé et de bien-être à travers toutes les sociétés du Groupe. Si l'accent est mis essentiellement sur l'alimentation et les boissons, toutes les catégories fourniront des solutions et des produits nutritionnels plus goûteux et plus bénéfiques pour la santé. L'objectif de cette unité est d'accélérer ce processus en donnant l'orientation stratégique et en assistant chaque secteur d'activité avec des outils et des solutions de référence appropriés. Ils incluent le rapport 60/40+ pour garantir que nos produits sont meilleurs en termes de goût et de nutrition; le «Nutritional Compass» sur les emballages, qui constitue le premier système mondial d'étiquetage nutritionnel pour permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés en ce qui concerne leur alimentation; et les BAB, qui s'appuient sur le savoir-faire scientifique de Nestlé pour conférer aux produits des effets bénéfiques sur la santé. L'Unité Santé et Bien-être coordonne aussi des projets horizontaux et transectoriels tels que le vieillissement et la santé ainsi que la réponse de Nestlé au problème de l'obésité; elle gère aussi notre réseau mondial de champions du bien-être pour faciliter, inspirer, motiver et mener des initiatives relatives au bien-être dans tous nos marchés et toutes nos activités.



GLOBE est au cœur de notre transformation

GLOBE poursuit trois objectifs. Les deux premiers – l’harmonisation des meilleures pratiques et des normes de données et leur mise en œuvre – en forment le «cœur». Tous les marchés appliquent de meilleures pratiques et changent leur manière de gérer leurs données pour obtenir des avantages rapidement et préparer la mise en place des systèmes GLOBE. Le troisième objectif – l’élaboration de systèmes standard pour soutenir et favoriser les meilleures pratiques et les normes de données – est aussi bien avancé.

La nouvelle organisation de Nestlé Nutrition est structurée de manière à assurer une concentration claire sur trois domaines clés: la nutrition infantile, la nutrition de santé et la nutrition de performance, soit des segments dans lesquels les préférences des consommateurs pour nos produits sont guidées par les bienfaits nutritionnels encore plus que par le goût, et pour lesquels la R&D joue un rôle de plus en plus important. Nestlé Nutrition ambitionne de réaliser une croissance des ventes et une rentabilité supérieures à la moyenne du Groupe, à un rythme plus élevé que celui atteint par ces affaires de nutrition par le passé.

La réallocation au niveau du Groupe de certaines responsabilités d'activités à des structures au niveau régional ou mondial, intégrant les services partagés, améliorera l'efficacité, réduira les coûts et nous donnera une orientation plus ciblée. Cette transformation est facilitée par le programme GLOBE (Global Business Excellence), dont les avantages deviendront de plus en plus évidents au fur et à mesure que nous mènerons à bien la mise en œuvre globale des systèmes GLOBE au cours des prochaines années.

Nos programmes d'efficacité, Operation EXCELLENCE 2007 et FitNes, qui visent ensemble une réduction moyenne annuelle des coûts de CHF 1,2 milliard entre 2005 et 2007, posent les bases de notre compétitivité sur le long terme en offrant une structure d'appui efficace. C'est une vérité fondamentale, pourtant, que si les économies d'échelle et l'efficacité opérationnelle jouent un rôle, elles ne peuvent à elles seules garantir le succès à long terme. Pour obtenir une croissance et un leadership durables, Nestlé doit continuer à anticiper et à guider les besoins futurs des consommateurs et à y répondre.

L'opportunité de transformation de Nestlé doit donc bénéficier d'un double élément catalyseur pour améliorer la performance financière du Groupe: premièrement, au travers de changements structurels et d'améliorations de la performance opérationnelle et, deuxièmement, grâce à l'innovation et à la rénovation avec une réorientation nutritionnelle des produits existants du Groupe et une concentration accrue sur les domaines à plus forte valeur ajoutée que sont la santé, la nutrition et le bien-être.



GLOBE – pour gérer la complexité avec efficacité

A fin 2005, près d'un tiers de nos affaires d'alimentation et de boissons utilisent les processus, les données et les systèmes de GLOBE. GLOBE est le moteur clé de nos programmes d'efficacité.



Notre opportunité géographique

Zone Europe

- > Croissance organique de 2%, dopée par des hard discounters
- > Conditions de vente toujours difficiles en France et en Allemagne mais croissance organique positive pour les deux marchés
- > Croissance organique de 5% pour les produits pour animaux de compagnie en Europe; progression des marques clés
- > Royaume-Uni: excellente année; croissance organique de 3,6% stimulée par le café soluble
- > Bonne progression des petits pays d'Europe de l'Est; croissance en Russie freinée par la réorganisation des activités de chocolat

Zone Amériques

- > Croissance organique de 7,8%; bons résultats dans tous les marchés clés
- > Croissance organique de plus de 6% pour Nestlé USA et les produits pour animaux de compagnie en Amérique du Nord et au Canada; performances solides dans toutes les catégories de produits
- > Glaces: croissance organique à deux chiffres; bons résultats pour *Dreyer's* et *Häagen Dazs*
- > Croissance organique: plus de 10% au Mexique, plus de 5% au Brésil

Zone Asie, Océanie et Afrique

- > Croissance organique de 6,6%, solide sur les marchés émergents
- > Déflation persistante au Japon mais croissance interne réelle positive; bonnes performances du café soluble et du chocolat
- > Ralentissement en Chine en raison d'échange dans les produits laitiers; amélioration de la plupart des catégories
- > Asie du Sud, Afrique et Moyen-Orient parmi les points forts

Nestlé Waters

- > Croissance organique de 8,6%; bonne performance des marques *Nestlé*
- > Catalyseur: l'Amérique du Nord, croissance organique de 16,5%
- > *Nestlé Aquarel* et *S.Pellegrino* solides sur un marché européen faible
- > Croissance organique de 19,8% dans Autres Régions



Amériques

Coffee-mate a réalisé une croissance de 21% et est leader du marché aux Etats-Unis.

Amériques

Nestlé Pure Life a affiché une croissance organique de près de 50% aux États-Unis, garantissant notre position de numéro un sur le marché.



Asie, Océanie et Afrique

Kit Kat est maintenant la marque de chocolat la plus importante au Japon.



Europe

Les affaires de produits pour animaux de compagnie en Europe ont enregistré des gains de parts de marché dans la plupart des catégories.

**Nous avons vendu
15 milliards de cubes/
tablettes *Maggi*
en Afrique en 2005**





**Nigéria
et Cameroun**
Maggi machop
allie un contenu
hautement
nutritif et un
prix abordable.



Nestlé compte trois zones (Europe, Amériques et Asie, Océanie et Afrique), ainsi que Nestlé Waters et Nestlé Nutrition, dont le management travaille étroitement avec les pays et les Unités stratégiques d'affaires (SBU) et dont le rôle principal consiste à veiller à la mise en œuvre des stratégies du Groupe et à assurer la bonne communication entre le Siège et les pays, et vice-versa. Elles partagent notre vision, de sorte que chacun à travers le monde comprend le cap que nous suivons – et la manière dont nous voulons atteindre nos objectifs grâce à des stratégies, à des valeurs et à des outils communs – elles donnent les priorités et allouent les ressources nécessaires. Cela permet de garantir que nos employés savent comment agir et qu'ils disposent d'un cadre très solide de valeurs et un point de référence clair pour prendre des décisions rapidement: cela favorise l'entrepreneuriat dans les pays.

Les zones sont les garantes de la haute qualité de notre pool de talents – avec les bonnes personnes aux bons postes au bon moment, habilitées à prendre les bonnes décisions.

«Les marchés se situent là où se trouve le dynamisme. Le rôle du management de la zone est de les soutenir et de les rendre capables d'être plus efficaces et plus efficaces; les marchés, eux, doivent assurer une mise en œuvre rapide.»

Dans les trois zones, nous opérons de concert dans des marchés émergents et industrialisés.

Nestlé dans les marchés émergents

Les produits Nestlé sont vendus et consommés partout dans le monde, mais c'est en particulier dans les marchés émergents que nous possédons un fort potentiel pour accroître nos affaires.

En Amérique latine, en Asie et en Afrique, des marchés ont été ouverts et la croissance s'est accélérée du fait d'accords commerciaux, d'une plus grande prospérité économique et d'une augmentation du revenu disponible. En Europe de l'Est, les conditions économiques se sont améliorées et les dépenses de consommation se sont accrues.

Disponibilité et accessibilité économique

Notre stratégie pour les marchés émergents est fondée sur les deux piliers que sont la disponibilité et l'accessibilité économique. En Amérique latine, par exemple, la disponibilité ne couvre pas juste les canaux de distribution de détail organisés tels qu'ils existent en Europe et en Amérique du Nord. Il s'agit aussi des «commerces de proximité» indépendants qui sont très importants et en expansion dans certains pays, et d'une grande utilité pour les gens au pouvoir d'achat limité qui préfèrent faire leurs courses quotidiennement près de chez eux. Ces commerces de proximité nous donnent la visibilité nécessaire pour augmenter les ventes et les parts de marché de nos marques,



Colombie – Les commerces de proximité indépendants sont un point de contact clé pour Nestlé et ses consommateurs.



Thaïlande – Les vendeurs de glaces ambulants sont un exemple d'une manière plus créative d'assurer la disponibilité de nos produits.

en particulier avec les achats impulsifs tels que la confiserie et les biscuits, et les produits conservés à température ambiante comme les boissons lactées et en poudre.

Desservir le segment des revenus faibles ne signifie pas accepter une qualité ou une rentabilité moindre. Nous développons et élaborons des produits qui allient qualité et avantages nutritionnels spécifiques avec un prix au comptant abordable. Nous avons également investi dans un réseau de distribution sur mesure pour garantir la disponibilité de nos produits à ce groupe de revenu.

Au Brésil, nous avons été encore plus loin avec le système DSD (livraison directe au magasin) en créant le système «Direct Product Availability» (disponibilité directe des produits), utilisant des emballages thermiques pour livrer une gamme nutritive de produits laitiers réfrigérés directement au domicile des consommateurs, même dans des zones qui sont habituellement difficiles d'accès.

Des initiatives visant à élargir la disponibilité de nos produits sont mises en œuvre dans le monde entier. En Chine, en 1998, nous avons ciblé 164 zones urbaines ou périurbaines avec une population supérieure à 1 million d'habitants. Aujourd'hui, nous avons pénétré 277 autres zones périurbaines comptant entre 500 000 et 1 million d'habitants. Notre objectif est d'atteindre 716 zones périurbaines au total couvrant 540 millions de personnes

au travers de 1 million de commerces de détail. Un programme similaire est en cours en Inde, où les produits Nestlé sont déjà vendus dans près de 2 millions de commerces de détail à travers le pays.

Pour nous, la disponibilité des produits s'étend au-delà des grandes villes. A Madagascar, nous avons vendu plus de 12 millions de cubes *Maggi* au cours des six premiers mois d'activité, en recourant à des représentants équipés de sacs à dos pour distribuer nos produits dans des petites communautés locales. Cette approche a été répétée avec succès au Pakistan et au Mozambique et sera aussi mise en œuvre dans d'autres pays d'Afrique et du Moyen-Orient.

Programmes communautaires

Notre relation avec les communautés locales ne se réduit pas à garantir la disponibilité de nos produits. En Chine, notre croissance impressionnante au cours des six dernières années profite à des milliers d'agriculteurs dans des régions reculées grâce à notre assistance en matière d'élevage et à nos initiatives de collecte du lait, ainsi qu'à notre assistance aux planteurs de café dans la province du Yunnan.

Au Brésil, le programme d'éducation nutritionnelle Nutrir se concentre sur la malnutrition, qui touche près de 8 millions de familles. Ce programme forme des centaines de bénévoles, parmi lesquels de nombreux employés de Nestlé, qui se rendent dans les communautés locales et se focalisent sur les familles avec des enfants âgés entre 5 et 14 ans. Au

Brésil

Nestlé Ideal a été formulé pour fournir des micronutriments qui font défaut dans l'alimentation quotidienne.



Chine

De l'eau à valeur ajoutée avec plus d'avantages: aloe vera, aubépine, myrtille, chrysanthème, miel et fibre alimentaire naturelle active (*Prebio*¹).



travers de jeux, Nestlé communique des concepts de santé et d'hygiène pour que les habitants adoptent des habitudes saines et obtiennent une meilleure alimentation avec les ressources disponibles au niveau local.

Produits nutritifs

La disponibilité des produits et l'accessibilité économique à elles seules ne permettent pas nécessairement de fidéliser les consommateurs. C'est la qualité qui compte.

Par exemple, des familles à revenu faible veulent acheter des produits laitiers nutritifs et de haute qualité pour leurs enfants. Cela a représenté un défi particulier pour nous au cours des deux dernières années au vu de la forte hausse du prix du lait, qui menaçait de faire sortir nos produits des gammes de prix abordables. L'une de nos réponses fut *Nestlé Ideal* au Brésil, qui a été formulé pour fournir l'énergie, des protéines, du calcium ainsi que des micronutriments qui font défaut dans l'alimentation quotidienne, tels que le fer et les vitamines A, C et D. Nous avons aussi partiellement remplacé la matière grasse du lait par de l'huile végétale. Ce nouveau produit, conditionné dans un sachet souple, est vendu à un prix abordable. Il est introduit en Amérique latine, où les ventes ont progressé de 25%, ainsi qu'en Asie.

Nestlé Pure Life, la première eau multi-site de Nestlé Waters, a été lancée pour la première fois au Pakistan en 1998, et est maintenant vendue dans 21 pays, de l'Amérique du Nord à l'Amérique latine, en passant par

l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique. *Nestlé Pure Life* est destinée à devenir la première marque mondiale d'eau.

En Chine, où les consommateurs apprécient le rôle des ingrédients fonctionnels qui présentent des effets bénéfiques pour le bien-être, les boissons contenant des fibres alimentaires de *Nestlé Water Care* les aident à prendre soin de leur santé et de leur beauté au quotidien. La combinaison d'ingrédients fonctionnels chinois (aloe vera, aubépine, myrtille, chrysanthème et miel) et d'une fibre alimentaire naturelle active (*Prebio*¹) offre des vertus hydratantes, nettoyantes, vitalisantes et relaxantes.

En Amérique latine, Dairy Partners Americas (DPA), notre joint-venture avec Fonterra, assure l'approvisionnement en lait frais et en ingrédients laitiers à des prix compétitifs, tout en réalisant des économies significatives. Cette alliance comprend maintenant 8 joint-ventures dans 5 pays, couvrant 7 usines et collectant plus de 2,7 milliards de litres de lait frais.

Perspectives d'avenir

La croissance des PIB et l'évolution démographique dans les marchés émergents (par exemple, l'Inde compte 545 millions d'habitants âgés de moins de 25 ans) nous donnent de bonnes opportunités de croissance. Preuve en est la zone Asie, Océanie et Afrique, où nous avons un groupe de huit marchés secondaires qui vont de CHF 500 millions à un peu plus de CHF 1 milliard en termes de ventes et qui affichent une croissance rapide:



Nigéria

Nestlé Pure Life

Une vague d'innovation basée sur une petite goutte d'eau. *Nestlé Pure Life* a été lancé au Nigéria en juillet 2005 en bouteilles PET de 1,5 l et 50 cl, et aussi en format portable unique et innovant de 33 cl. Abordable et idéale pour la consommation hors foyer et «on-the-go», cette bouteille est vendue aux carrefours par des vendeurs ambulants, sur les étals des marchés et dans les kiosques, ainsi que dans les magasins, les chaînes de restauration rapide et les cafés. La force de compression verticale inégalée du nouveau format signifie qu'un homme pesant 80 kilos ne peut pas perforer un sachet plein même s'il marche dessus! Il utilise toutefois moins de PET et est plus léger et plus économique à fabriquer.

Afrique du Sud/orientale et Afrique centrale/de l'Ouest, Malaisie/Singapour, Moyen-Orient, Asie du Sud, Indonésie, Israël et Indochine, ainsi que nos affaires de produits pour animaux de compagnie. En Europe de l'Est, nous tablons sur une accélération de la croissance suite à notre réorganisation en Russie, le plus grand marché dans la région.

Dans les marchés émergents à travers le monde, notre stratégie pour une croissance record et une amélioration des marges est double: nous continuerons à répondre aux besoins de millions de consommateurs dont le pouvoir de consommation augmente chaque année et qui représentent un marché en expansion pour nos produits à plus forte valeur ajoutée; nous fournirons aussi des produits nutritifs et de haute qualité mais à des prix moins élevés aux consommateurs à revenu plus faible.

Nestlé dans le monde industrialisé

Les marchés émergents ne constituent pas notre seule opportunité de croissance. Nous avons continué à réaliser une forte croissance en Amérique du Nord et en Australie, tout comme dans des catégories et des canaux spécifiques en Europe.

Notre priorité dans les marchés plus industrialisés est restée l'établissement de marques fortes, la différenciation au travers de l'innovation, en nous concentrant en particulier mais pas exclusivement sur la santé et le bien-être, et en accélérant notre vitesse et notre excellence en termes de mise en œuvre.



Japon

Kit Kat est maintenant la marque de chocolat la plus importante au Japon.

Un facteur clé de développement pour soutenir cette stratégie et la réalisation rapide d'innovations et d'autres initiatives a été la création de «clusters» qui sont gérés par les SBU. Un «cluster» est une équipe dédiée à une catégorie, à une marque ou à un produit provenant d'un nombre de marchés qui partagent des défis, des opportunités et des thématiques similaires. Il s'agit d'une nouvelle manière de travailler qui garantit que nous soyons proches de nos clients et de nos consommateurs, et que nous puissions introduire rapidement nos innovations à l'échelon international.

Innovation

L'innovation a été à la base de la bonne année réalisée en Amérique du Nord. Nous avons répondu à la tendance continue vers une alimentation plus saine en lançant avec succès un nombre de nouveaux produits. Dans les affaires de glaces, nous avons donné suite au lancement innovant de *Dreyer's Slow Churned* en introduisant *Häagen Dazs Light*. En recourant à une technologie brevetée, ces produits offrent le même voire un meilleur goût que les glaces traditionnelles, mais leur teneur en matières grasses est réduite de moitié et ils ont jusqu'à un tiers de calories en moins. Notre innovation technologique induite par les consommateurs a entraîné une croissance de 3% du segment des glaces aux Etats-Unis, la catégorie allégée/à teneur réduite en matières grasses progressant de 27% et nos ventes dans cette catégorie de 60%.



Inde

De l'eau potable propre dans les écoles

L'accès à l'eau potable propre est un problème majeur pour de nombreuses communautés. Nous finançons et aidons à organiser des puits profonds et l'approvisionnement en eau propre, en complément à la construction de citernes de stockage et à l'installation de pompes à eau submersibles dans les écoles des villages situés à proximité de nos usines. Nous analysons régulièrement la qualité de l'eau. Nous assumons 90% du coût de chaque installation, les 10% restants étant financés par le village et des contributions volontaires. Les projets sont complétés par nos programmes d'éducation scolaire en matière de conservation de l'eau, d'hygiène, de santé et de bien-être. Jusqu'à présent, quelque 20 000 enfants ont bénéficié de 60 puits situés sur les périmètres des écoles.



Etats-Unis

Spa Cuisine à base de céréales complètes est venu enrichir avec succès la gamme de *Stouffer's Lean Cuisine*, qui détient une part de marché de 47% du segment des repas nutritionnels en portions individuelles.



Japon
Encore une goutte de lait.

Dans le segment des repas prêts-à-consommer surgelés, nous avons lancé *Lean Cuisine – Spa Cuisine* à base de céréales complètes et avec moins de 300 calories par portion, pour répondre aux besoins des consommateurs qui peinent à suivre des régimes pauvres en hydrates de carbone. Le succès de *Stouffer's Lean Cuisine – Spa Cuisine* a contribué à faire passer la part de la marque *Stouffer's Lean Cuisine* à 48% du segment des repas nutritionnels en portion individuelle.

Un autre succès aux Etats-Unis a été la vente de *Nesquik* dans des distributeurs automatiques dans les écoles, pour répondre aux besoins nutritionnels des enfants. Un produit prêt-à-boire de 4 dl env. a été développé spécifiquement, avec une teneur de 1% en matières grasses et fournissant 40% en calcium, 25% en vitamine D et 10% en vitamine A de l'apport quotidien recommandé. A la fin de l'année, près de 4400 distributeurs automatiques avaient été installés, la plupart dans les écoles.

Nestlé Waters a aussi profité des consommateurs plus conscients de leur santé, réalisant à nouveau une croissance à deux chiffres aux Etats-Unis du fait que les consommateurs se tournent désormais vers l'eau plutôt que vers les limonades. Bien qu'elle n'existe que depuis sept ans, la marque *Nestlé Pure Life* a déjà affiché des ventes mondiales de plus de CHF 700 millions. Elle est devenue la marque leader au Canada et la troisième plus importante aux Etats-Unis, avec une progression de la distribution et des ventes chez des clients de détail leaders

tels que Wal*Mart, Sam's Club et H.E.B. Sa part d'eaux aromatisées au Canada est passée de 50% à 70% en moins de six mois.

Nestlé Purina PetCare est un autre modèle de notre manière de travailler: l'intégration totale et la combinaison étroite d'une excellente connaissance des consommateurs avec la R&D et la mise en œuvre. Un exemple est *Purina Beneful*, lancé aux Etats-Unis, qui a été inspiré par l'association de la connaissance des consommateurs et d'un savoir-faire scientifique ainsi que des avantages nutritionnels, et qui est en cours d'introduction à travers l'Europe et l'Amérique latine. *Beneful* contribue à notre progression dans les affaires de produits pour animaux de compagnie en Europe occidentale, que ce soit en termes de croissance organique, de part de marché ou de rentabilité.

Le Japon a vu le lancement de plusieurs nouveaux produits, y compris *Nescafé Excella Mild* et l'introduction de café en sachets souples, et des innovations dans la gamme des cafés en canette prêts-à-boire. L'excellente performance des activités de confiserie comprend *Aero*, lancé en 2004 et qui contribue toujours à accélérer la croissance. *Kit Kat* est maintenant la marque de confiserie la plus importante au Japon.



Pérou

Connaissance des consommateurs/disponibilité directe des produits

A Lima, 62% des habitants vivent à la périphérie de la ville. Nos équipes ont vécu trois jours avec eux pour comprendre leurs motivations, leurs routines, leurs habitudes d'achat, leur mode de prise de décision et d'autres aspects de leur vie quotidienne. Nous avons créé notre service de conseil mobile NUTRIMOVIL, un petit bus d'exposition qui peut aller dans les quartiers retirés. Notre présence est la bienvenue sur les marchés et les stands locaux, où nous commercialisons et vendons nos produits. Cette approche a constitué un élément catalyseur pour accroître nos affaires au Pérou.

Lutter contre la pression sur les prix

Le défi pour les entreprises alimentaires, en Amérique du Nord et en Europe en particulier, continue d'être l'environnement très compétitif prévalant tant dans l'industrie de production alimentaire que dans le commerce de détail alimentaire.

Nous n'espérons aucune détente de la situation, avec une pression continue sur les prix. Les marques leaders et les fortes marques «numéro deux» peuvent se développer dans cet environnement, sous réserve qu'elles continuent d'innover et de se démarquer de la concurrence, et qu'elles conservent l'enthousiasme et la loyauté de leurs consommateurs. Les marques situées en troisième et quatrième position seront en situation difficile.

Etant donné que nous sommes leader dans la plupart des catégories, sinon dans une position forte, nous sommes bien positionnés pour faire face à cet environnement difficile. Preuve en est notre succès au cours des deux dernières années dans la consolidation de notre présence au sein du réseau des hard discounters en Europe continentale. Les ventes de nos marques dans ce réseau ont progressé d'environ 20% en 2005, après une croissance de 10% en 2004, et représentent actuellement 6% des ventes de détail de la zone Europe.



France

Sponsoring du Tour de France

Nestlé a sponsorisé le Tour de France de cyclisme pour la première fois en 2001 avec la marque de valeur *Nestlé Aquarel* en France. En allouant une part élevée du budget de communication au sponsoring et en recourant aux emballages pour des activités promotionnelles, la marque a progressé rapidement en termes de popularité et de part de marché. D'autres marchés et marques participent à ce sponsoring (ex. *PowerBar* et *Extrême*). Le Tour de France génère des taux d'audience télévisée de 30 millions par jour en Europe et attire 15 millions de spectateurs le long du trajet. C'est une occasion parfaite pour distribuer des échantillons et vendre nos produits, et pour fournir de l'énergie nutritive aux coureurs qui y participent. *PowerBar* a sponsorisé Lance Armstrong, qui a gagné le Tour de France pour la 7^e fois en 2005.

«Dans un environnement difficile, nous avons la preuve qu'un programme d'innovation puissant, combiné au bon mélange de canaux de distribution, peut entraîner et entraîne une croissance des parts de marché.»

Un exemple de la différenciation innovante est le lancement de *Nescafé Half Caff* à travers toute la gamme *Nescafé* au Royaume-Uni. En offrant le même goût et le même arôme avec 50% de caféine en moins, il attire de nouveaux consommateurs et aide les consommateurs existants à maintenir voire même à augmenter leur consommation de *Nescafé*. *Nescafé Half Caff* a contribué à un gain de part de marché de 1% au Royaume-Uni, notre principal marché pour le café.

Un plan de soutien paneuropéen fondé sur le relancement de *Nescafé* en 2004, avec une nouvelle technologie, une meilleure qualité et un meilleur goût, ainsi qu'un nouvel emballage et des nouveaux designs d'étiquette, a permis de réaliser 5,8% de croissance organique, ainsi que des gains de parts de marché dans les pays clés européens.

«L'innovation et la rénovation de produits orientées vers le consommateur nous ont permis de maintenir notre part de marché mondiale de 56% dans le segment du café soluble.»



USA
Usine Eau-Claire, dédiée à Nestlé Nutrition.

Mexique

Nestlé NAN HA introduit en octobre 2004 et lancé dans plus de 30 pays dans le monde entier en 2005. Il a été prouvé cliniquement qu'il réduit le risque de développer des allergies.



Le marché de l'eau a connu une forte concurrence de la part des marques de distributeurs et des produits à prix inférieurs, en particulier en Europe. Dans ce contexte, et grâce à l'avantage d'un approvisionnement multiple pour maintenir les coûts aussi bas que possible, *Nestlé Aquarel*, notre première marque paneuropéenne, a affiché une croissance organique de plus de 50% dans 14 pays.

Le segment des eaux aromatisées constituera vraisemblablement un moteur clé de la croissance dans les marchés mûrs, contribuant à des marges plus élevées pour les affaires de Nestlé Waters. En France, *Perrier Fluo*, lancé en 2002, représente maintenant 4% du volume de Perrier.

Perspectives d'avenir

Il reste une capacité de croissance considérable dans le monde industrialisé. L'élément catalyseur sera le souhait de confort des consommateurs, conjugué à la nutrition, soit exactement le genre de produits dans lequel nous excellons et sur lequel notre pipeline d'innovation se concentre le plus.

Les changements structurels que nous avons entrepris, notre manière de travailler plus efficace, notre pipeline d'innovation ciblé et notre capacité à lancer des innovations rapidement et à plus grande échelle continueront à alimenter la croissance.

Nestlé Nutrition

Nestlé Nutrition se concentre sur la nutrition de base et, à cet égard, se situe plus près des produits pharmaceutiques que des produits Nestlé du segment alimentaire et des boissons. Son portefeuille de produits couvre la nutrition infantile, la nutrition de santé et la nutrition de performance.

Nestlé Nutrition est véritablement mondial, opérant dans plus de 100 pays et comptant près de 10 500 collaborateurs. 4 000 d'entre eux travaillent dans des usines qui fabriquent les produits et 2 600 sont des délégués médicaux chargés de fournir les informations utiles sur nos produits en établissant des relations étroites avec les professionnels de la médecine.

Nestlé Nutrition développe des produits et services nutritionnels aux fondements scientifiques afin d'améliorer la qualité de vie des personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques à chaque phase de la vie. En 2005, les investissements ont inclus l'acquisition de Protéika en France, qui offre des produits et services destinés aux personnes qui souffrent de problèmes de gestion pondérale et de dysfonctionnements métaboliques y relatifs.

Nous avons établi un partenariat exclusif aux Etats-Unis afin que Nestlé Nutrition profite de l'innovation de pointe de Medinstill dans le domaine du conditionnement stérile et de la technologie des valves multidosage. Notre



Australie Campagne de bien-être Nestlé

Une série de spots télévisés axés sur le bien-être communique comment Nestlé aide les familles à mener et à apprécier une vie active et saine, combinant l'alimentation avec un mode de vie actif, qui se résume dans le slogan «Nestlé: Good Food, Good Life». Douze spots multi-marques sont diffusés sur une période de 18 mois, basés sur les marques *Nestlé* mais aussi sur l'engagement de la Société dans des activités sportives et communautaires telles que le partenariat avec l'Institut australien du sport (AIS), le sponsoring de l'Association des diététiciens d'Australie (DAA) et le site web de Nestlé Nutrition.

nouvelle usine ultramoderne de préparations pour nourrissons au Brésil est en cours de construction et devrait être opérationnelle à la fin de 2006.

Nestlé Nutrition est dynamisée par les activités de R&D et le lancement de produits innovants aux fondements scientifiques. Parmi les exemples récents figurent le nouveau *Nestlé NAN* avec *Protect Start* et *Protect Plus*, qui est le premier système de nutriments dont il est prouvé cliniquement qu'il améliore les défenses immunitaires du bébé. Il a été prouvé cliniquement que *Peptamen* avec *Prebio*¹ augmente le nombre de bactéries bénéfiques dans le côlon, contribuant ainsi à favoriser la santé intestinale. *Clinutren Repair* est un supplément nutritionnel pour la cicatrisation des plaies.

Dans l'ensemble, Nestlé Nutrition joue le rôle de catalyseur scientifique dans la transformation de Nestlé en une entreprise de nutrition, de santé et de bien-être. Les résultats de notre R&D et les tests cliniques profitent aussi directement à d'autres segments de produits alimentaires et de boissons du groupe Nestlé.

Perspectives d'avenir

A l'avenir, la concentration de Nestlé Nutrition sur les produits ayant des avantages clairement perçus et prouvés cliniquement vient soutenir notre détermination de créer l'entreprise de nutrition qui rencontre le plus grand succès au niveau mondial.

Nos produits et marques

Boissons

- > Gains de parts de marché pour *Nescafé* suite au relancement en 2004
- > Forte croissance de *Milo* dans la zone AOA
- > Progression de *Nesquik*, avec plus d'effets bénéfiques, en Europe; *Nesquik* sous forme liquide a profité de l'intérêt pour des boissons plus «saines» dans les écoles états-uniennes

Produits laitiers, Nutrition et Glaces

- > Croissance des produits laitiers de longue conservation grâce au lancement de laits nutritionnels à prix abordable
- > Progression grâce aux nouveaux lancements de *Nestlé NAN HA* dans la nutrition infantile
- > Forte croissance pour la nutrition de santé
- > Nestlé devient leader mondial du marché des crèmes glacées

Plats préparés et produits pour cuisiner

- > Solide performance de *Maggi* dans les pays émergents
- > Bons résultats de *Stouffer's* et *Stouffer's Lean Cuisine* aux USA
- > Poursuite du lancement de *Hot Pockets* en Europe

Chocolat, confiserie et biscuits

- > Bons résultats au Japon avec *Kit Kat*, la première marque de chocolat
- > Bonne année en Australie, au Canada et en Amérique latine

Produits pour animaux de compagnie

- > Gains de parts de marché dans la plupart des catégories et des marchés clés
- > *Beneful* a remporté le plus grand succès ces dernières années dans sa catégorie – lancement en Europe et adaptation à divers besoins
- > *Purina Cat Chow Indoor Formula*, le premier aliment à privilégier le style de vie plutôt que l'étape de la vie

Glaces

Croissance de 66% de *Dreyer's Slow Churned* en 2005.



Boissons

Croissance de *Nespresso* supérieure à 30% en 2005.

Produits pour animaux de compagnie

Croissance de 38% de *Purina Cat Chow Indoor Formula* en 2005.



Produits laitiers

Croissance de 25% de *Nestlé Ideal* en Amérique latine en 2005.



Chocolat

Croissance de 34% d'*Aero* au Royaume-Uni en 2005.

18 milliards de tasses de *Nescafé* vendues via les distributeurs automatiques en 2005



A balanced diet helps me keep fit.

«Une passion pour la qualité – dans l'assiette et en bouche»

«Good Food, Good Life.»
Ces quatre mots reflètent l'essence même de notre activité, de nos convictions et de ce que nous offrons aux consommateurs à travers le monde alors que nous devenons l'Entreprise mondiale de nutrition, de santé et de bien-être.



Ready for a new school day

Nous voulons que les consommateurs puissent bénéficier de nos nombreuses innovations nutritionnelles au travers de nos marques, tout particulièrement dans des catégories telles que la nutrition, les boissons, les produits laitiers, les produits culinaires et les céréales pour petit déjeuner. Mais nous sommes aussi soucieux d'offrir davantage de produits nutritifs dans toutes les catégories de produits, ce même dans les glaces et la confiserie, traditionnellement associées au plaisir, lequel, combiné avec un style de vie actif, contribue à une bonne santé.

Notre capacité d'exprimer Good Food, Good Life s'appuie sur une connaissance supérieure des consommateurs liée à un savoir-faire aux fondements scientifiques, à une technologie et à une créativité brevetées – conjuguée à la commercialisation rapide de produits nouveaux ou meilleurs.

L'un des aspects essentiels du processus d'innovation réside dans la vitesse et l'excellence de la mise en œuvre sur un marché donné, laquelle renforce à son tour nos avantages concurrentiels. Nous l'avons pris en compte au travers de nos «clusters» mais aussi de manière spécifique par la création d'«Innovation Acceleration Teams» dont le rôle consiste à agir en tant que catalyseurs pour le déploiement accéléré, rentable et efficace de nouveaux produits sur les marchés.

Une des priorités est de créer des produits ayant obtenu une préférence claire de 60/40 par rapport aux concurrents, de même que des avantages nutritionnels pour le consommateur en vue d'atteindre la consécration suprême, un avantage de 60/40+ par rapport aux produits des concurrents.

60/40+ est un outil efficace, présentant des avantages concrets et mesurables, qui nous aide à nous concentrer sur des idées solides et innovantes, sous l'impulsion de nos «clusters».

Communiquer en matière de nutrition, de santé et de bien-être

Il ne suffit pas d'améliorer les qualités organoleptiques et nutritionnelles de nos produits. Nous devons communiquer nos avantages nutritionnels d'une manière pertinente et à même d'assurer aux consommateurs une meilleure compréhension des valeurs nutritionnelles inhérentes à nos produits. A cet égard, l'introduction du «Nestlé Nutritional Compass» sur nos emballages constitue une initiative importante. Mais il ne s'agit que de l'un des moyens de communiquer et d'entrer en contact avec les consommateurs. Nos services de recettes fondés sur le web et par téléphone mobile aident les consommateurs à préparer rapidement des snacks et des repas savoureux et nutritifs. Au Japon, 200 000 pages du site de recettes Nestlé ont en moyenne été visitées chaque jour, en 2005.

«La stratégie est gagnante lorsque l'innovation, la rénovation et la communication sont réunies.»

Présentes dans 96 pays, nos équipes du Service Consommateurs ont chaque année plus de 10 millions de contacts avec des consommateurs, le plus souvent par téléphone. La plupart des appels concernent des demandes d'information ou de conseil, notamment en matière de nutrition, les consommateurs cherchant à améliorer leur santé et leur bien-être.

Evolution du rôle des marques

Aujourd'hui, les consommateurs portent un intérêt à la responsabilité globale des marques qu'ils achètent, ce qui signifie que la réputation sociale d'une entreprise est de plus en plus souvent associée à ses différentes marques. Aussi est-il important que les activités d'une entreprise reflètent sa responsabilité sociale, du plus petit fournisseur jusqu'aux consommateurs.

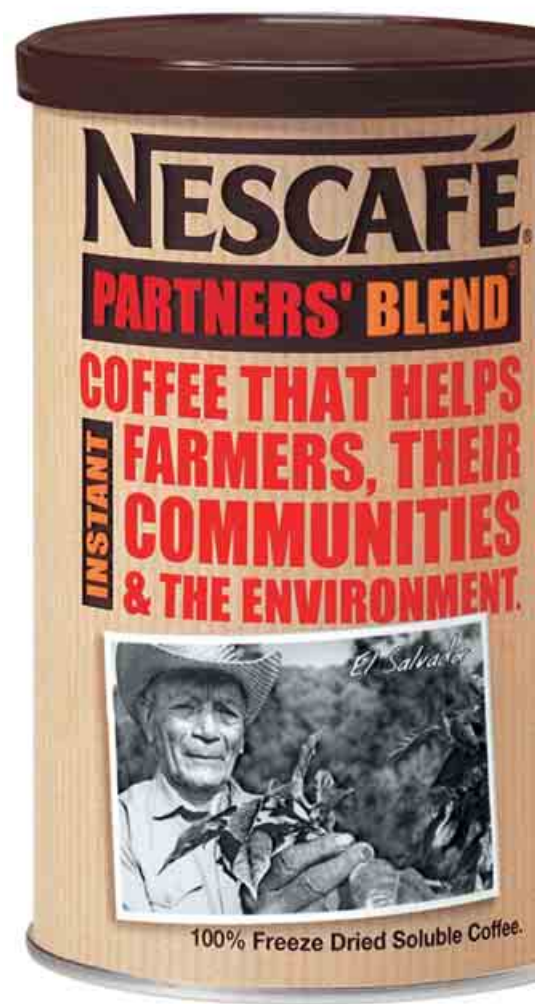
Nous veillons donc de plus en plus à véhiculer des avantages sociaux d'entreprise au travers de nos marques. A titre d'exemple, on peut citer le lancement de *Nescafé Partners' Blend* au Royaume-Uni, qui porte le label FAIR-TRADE «garantissant un commerce équitable pour les producteurs des pays émergents», et le travail réalisé par *Nespresso* en collaboration avec Rainforest Alliance.

Nous fournissons également de la nutrition, de la santé et du bien-être d'une manière utile et active par l'extension de notre concept de services culinaires *Maggi «Kochstudio»* à de nouveaux marchés tels que la Colombie, où un «Centro de Cocina» a ouvert ses portes. Des initiatives similaires, comme «Atelier Cuisine» en France et le site «Nestlé-Ernährungsstudio» en Allemagne.

L'Institut de Nutrition Nestlé donne aux professionnels de la santé un accès aux informations et aux outils les plus récents et les plus précieux en matière de nutrition. Il encourage une recherche et une éducation nutritionnelles solides dans les domaines de la nutrition infantile, de santé et de performance. Pour ne citer qu'un exemple, il organise des ateliers internationaux sur la prévention et le traitement du diabète, de même que sur les besoins protéiniques et énergétiques de l'enfant.

Réinventer le lait

De par leurs propriétés, les laits sont des aliments nutritifs s'ils sont consommés régulièrement et apportent également une alimentation complémentaire appropriée. A cet égard, nous avons un pipeline d'innovation permanent en vue de «réinventer le lait». Nos principaux moteurs de croissance résident dans le segment de la santé et de la nutrition infantile, une catégorie qui représente désormais CHF 2,7 milliards de ventes avec des marques telles que *Nestlé Nido*, *Ninho*, *Dancow* et *Nespray*, et



Nescafé Partners' Blend

Reflète de notre engagement de longue date en faveur de l'agriculture durable et de l'intérêt particulier des consommateurs britanniques, *Nescafé Partners' Blend* a été lancée au Royaume-Uni – issu de petites exploitations en Ethiopie et au Salvador, le café est certifié par Fairtrade. Par ailleurs, Nestlé dispose d'un système d'approvisionnement direct dans 7 des 11 usines *Nescafé* implantées dans des pays producteurs de café vert. Les planteurs livrent plus de 100 000 tonnes de café vert à nos centres d'achat et nos agronomes leur fournissent généralement une assistance technique. Fondés sur des principes de développement durable, les objectifs portent sur l'amélioration de l'efficacité des exploitations et de la qualité des récoltes ainsi que sur une augmentation des revenus des producteurs.



My favourite daily moment



Soy el "Chef" esta noche

dans le segment de la santé et du bien-être des adultes, avec *Svelty* et *Nesvita*. Parmi les exemples de produits dans lesquels nous avons intégré des «Branded Active Benefits» figurent le système nutritionnel *Nido* (*Nido 1+*, *3+* et *6+*) dans lequel nous avons ajouté *Prebio*¹ pour la protection, *Prebio*³ pour l'optimisation de la croissance et du développement et *Calci-N* pour la santé des dents, et *Nestlé Nesvita Pro-Heart* qui contient *ActiCol*, lequel contribue à diminuer le cholestérol plasmatique, un facteur de risque pour les maladies cardiovasculaires.

La connaissance des consommateurs: moteur d'une innovation ciblée

Une bonne connaissance des consommateurs est un facteur inestimable pour l'innovation. A titre d'exemple, notre travail au Mexique a révélé qu'un grand nombre de femmes préoccupées par leur ligne souffrent aussi de problèmes de l'appareil digestif et, en particulier, d'un gonflement de l'estomac. Pour répondre à leurs besoins, nous avons lancé un lait à faible teneur en matières grasses *Svelty Low Fat Milk* avec *ActiFibras*, qui contient des maltodextrines, du calcium et des vitamines visant à favoriser la digestion et à réduire la constipation. En 2005, il a enregistré une croissance organique à plus de 4%; à présent, il est vendu dans toute l'Amérique latine et est en cours de lancement en Asie.

Innovations nutritives dans les céréales

Les laits présentent un apport nutritionnel adéquat pour bien commencer la journée, à l'instar des produits de Cereal Partners Worldwide (CPW), notre joint-venture avec General Mills, dont les ventes, pour la première fois, sont supérieures à CHF 2 milliards en 2005. Nous avons lancé des céréales complètes au Royaume-Uni et en France et, d'ici à 2007, toutes les céréales *Nestlé* seront à base de céréales complètes.



«Branded Active Benefits» (BAB)

Les BAB ont été introduits pour la première fois par Nestlé il y a sept ans en vue d'augmenter la teneur en nutriments et les effets bénéfiques pour la santé des produits Nestlé existants. A l'heure actuelle, les produits contenant des BAB enregistrent des ventes de plus de CHF 2,9 milliards. Pour une action efficace, il est conseillé d'en consommer régulièrement, les produits laitiers et les céréales pour petit déjeuner étant particulièrement appropriés. Parmi les exemples figurent *Nestlé NAN* avec *Protect Start* et *Protect Plus*, *Nestlé Milo* avec *Actigen-E* pour une libération d'énergie optimale, et *Nestlé Nido* avec *Prebio*¹ pour favoriser la santé du système digestif.



i Ya reciclando!



PARA SA MALUSOG NA SIMULA



A kiss from Eric wakes my day

Nestlé Shreddies contiennent des hydrates de carbone complexes qui libèrent lentement l'énergie tout en améliorant la concentration tandis que *Nestlé Corn Flakes* sont enrichis avec de la vitamine C, qui aide à renforcer le système immunitaire. Sur la base du succès des céréales pour petit déjeuner *Nesquik Breakfast Cereal*, *Milo Breakfast Cereal* a été commercialisé en Australie et en Nouvelle-Zélande, où la marque arrive déjà en cinquième position.

L'innovation dans Nescafé génère une forte croissance

Globalement, l'année s'est révélée très fructueuse pour *Nescafé*, qui a profité des retombées de son relancement en 2004. Parmi les innovations récentes, il y a l'introduction d'un nouveau système de café à même d'obtenir un délicieux café *Nescafé* avec une crema et un café *Cappuccino* mousseux à base de lait frais.

Nescafé jouit aussi d'une popularité croissante hors foyer. Dans le cadre de notre programme «Top Cup» en Amérique latine, nous avons développé un distributeur automatique moins sensible à l'humidité qui prévaut dans de nombreux pays de ce continent. Cela nous permet de fournir une qualité à la tasse élevée et constante, faisant de *Nescafé* une marque à laquelle les consommateurs accèdent facilement où ils le veulent et quand ils le veulent.

«Top Cup illustre bien qu'un avantage concurrentiel ne résulte pas d'un gros avantage mais plutôt de la combinaison de plusieurs petits avantages tout au long de la chaîne de création de valeur: meilleur produit + meilleur système + meilleure discipline + meilleurs collaborateurs.»

Nespresso, pionnier mondial du café portionné et leader du marché européen des machines espresso, a de nouveau enregistré une croissance de 30% et une bonne rentabilité.

Le concept d'exception relatif au style de vie *Nespresso* continue de se développer dans le monde. Il existe 39 boutiques *Nespresso* situées dans 34 villes européennes ainsi qu'à Tel Aviv, à Tokyo, à Osaka, à New York et à Sydney. Le magazine *Nespresso* est publié en cinq langues et distribué à 860 000 lecteurs dans 10 pays (www.nespresso.com).

Les consommateurs qui apprécient le café et le thé aiment aussi *Coffee-mate* et nos autres aromatisateurs, qui génèrent des ventes de plus de CHF 1 milliard.

Beverage Partners Worldwide (BPW), notre joint-venture avec Coca-Cola, a enregistré une bonne performance en 2005, affichant une croissance organique de 9,4%, emmenée par une forte croissance du *Nestea*.



Programme Nespresso AAA

Le programme «*Nespresso AAA Sustainable Quality*» a été mis sur pied pour fournir à 1,6 million de membres du Club *Nespresso* des variétés de café Grands Crus de qualité supérieure tout en soutenant le développement économique, social et environnemental des producteurs de café à petite échelle et de leurs communautés.

En collaboration avec Rainforest Alliance, une ONG majeure qui œuvre à améliorer la durabilité de l'agriculture tropicale, des agronomes et les experts en agriculture durable de Nestlé, le programme *Nespresso AAA* assure les meilleures pratiques en termes de culture, de productivité et de qualité du café.



Nescafé Cappuccino

L'Allemagne, le plus grand marché de cappuccino, a été marquée par une pression sur les prix. Notre technologie brevetée découlant des activités R&D a conduit à une amélioration notable du produit, particulièrement au niveau de la mousse, qui constitue le critère clé aux yeux des consommateurs qui aspirent à ce que leur cappuccino soit chaque jour synonyme d'un véritable moment de plaisir. Une qualité élevée, un emballage contemporain ainsi qu'une communication performante ont justifié une augmentation du prix de 25% lors de son relancement en 2004 et se sont traduits par une croissance organique de 17% en 2005 et une part de marché en augmentation.



ネスカフェを飲むと
東京での楽しかった日々を思い出す

Introduction réussie de produits surgelés

Le lancement de *Maggi Hot Pockets* s'est poursuivi en Europe. Introduits en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni, il s'agit de petits plats surgelés croustillants qui se réchauffent au micro-ondes. *Hot Pockets* est depuis longtemps un produit gagnant aux Etats-Unis, et nous avons reconnu la possibilité d'appliquer le même concept de produit à d'autres marchés, en l'adaptant aux goûts locaux. Par l'intermédiaire d'autres rénovations de produits, nous avons été en mesure de réduire le taux d'acides gras trans à moins de 2%.

Les produits surgelés comptent au nombre de nos affaires les plus importantes aux Etats-Unis, les lancements effectués en 2005 englobant *Stouffer's Corner Bistro*, une gamme de six repas surgelés de luxe inspirés des recettes de restaurants. Cette gamme de produits s'adresse aux 70% des consommateurs américains qui prennent leur repas hors de leur foyer au moins une fois par semaine. Cette segmentation des consommateurs a permis à *Stouffer's* d'atteindre un niveau de prix plus élevé.

Un mariage de marques dynamise la catégorie des soupes

En Amérique latine, nous avons associé une marque de produits laitiers, *Nido*, à une marque de produits culinaires, *Maggi*, afin d'annoncer le lancement d'une soupe, *Maggi Sopa Crecimiento*, avec *Nestlé Nido*. A présent, les mères peuvent offrir à leurs enfants un produit combinant la saveur de la soupe de poulet aux nouilles *Maggi* avec les bienfaits du lait *Nido*, qui leur fournira les effets bénéfiques du calcium et des vitamines A et D.

Pour les consommateurs adultes, les soupes instantanées *Maggi Svelte* constituent une association particulièrement réussie de la nutrition et du confort. Dépourvues de matières



Home is my favorite restaurant



Um para mim, um para o papai



Wie frisch aus dem Garten

grasses et riches en vitamines, elles offrent un moyen de contrôler son poids tout en apportant tous les bienfaits des légumes dans un emballage pratique sous forme de stick. Elles ont été complétées par une gamme de sauces à faible teneur en matières grasses.

En Iran, nous avons commercialisé une gamme de soupes, de bouillons et de Khorosht (ragoûts) Maggi développée sur la base des connaissances que nous avons acquises après plus de cent visites au domicile des consommateurs dans neuf villes. Les 500 heures d'entretien et la préparation de 200 recettes nous ont permis d'avoir une compréhension approfondie de la cuisine locale et des habitudes alimentaires.

«Notre stratégie gagnante consiste à mettre la connaissance des consommateurs en rapport avec la science Nestlé pour créer des avantages pour les consommateurs. Nous appliquons ensuite notre technologie brevetée pour développer les bons produits présentant les bonnes propriétés.»

En Israël, la gamme *Tivall* de plats végétariens surgelés sans viande se compose d'escalopes de maïs, de saucisses de Francfort, de boulettes aromatisées et de pilons – tous sans cholestérol, à base de fibres de protéine de soja et à faible teneur en sucre.

En Inde, les nouilles *Maggi Atta Noodles* répondent aux préférences des consommateurs locaux: pratique et abordable, le produit associe du blé complet nutritif et des légumes frais – démontrant ainsi que le rapport 60/40+ s'applique également aux produits de base.

70 ans de rénovation chez Milo

Dans la catégorie des boissons chocolatées et maltées, dans laquelle Nestlé détient une part du marché mondial de près de 40%, *Milo* constitue notre marque phare en Asie, et



Parfait après un match!

en Océanie et Afrique, les ventes dépassant CHF 1 milliard. Inventé en Australie en 1934, *Milo* est une boisson énergétique dont les avantages pour le consommateur résident dans sa valeur nutritionnelle. S'inspirant de Milon, le vainqueur des jeux pythiques en 69 avant J.-C., *Milo*, pendant plus de 70 ans, a encouragé de manière active la pratique de sports de masse, faisant participer des millions d'élèves aux événements sponsorisés par la boisson. L'adjonction à *Milo* de BAB *Actigen-E* aide les enfants à optimiser la libération d'énergie par une combinaison de vitamines et de minéraux qui agissent en tant que cofacteurs du métabolisme énergétique.

Nesquik, notre marque leader en Europe et dans les Amériques, a également profité de l'adjonction de BAB *Nutri-Activ-B* en Amérique latine et dans *Nesquik Plus* en Europe. Lorsqu'ils sont mélangés à du lait, ils apportent aux enfants un degré nutritionnel élevé. Ces développements ont contribué à l'accélération de la croissance en Europe et en Amérique latine.

Améliorer la nutrition dans la catégorie des glaces

Nous avons réalisé des avancées notables en améliorant la nutrition dans les affaires des glaces. En 2005, *Dreyer's Slow Churned* a enregistré une croissance organique de plus de 66% aux Etats-Unis, tandis que *Häagen Dazs Light* a pris le leadership de cette catégorie en l'espace de deux mois.

«C'est une véritable révolution. Nous définissons une nouvelle norme pour les glaces, et l'introduisons dans le monde entier.»

En Europe, nous avons lancé des bâtonnets de sorbet *Sveltesse* sans matière grasse dans une variété d'arômes. En Suisse, nous avons aussi étendu la marque à des portions en coupes.

Une sucrerie, un chocolat ou une crème glacée?

Une convergence originale entre une confiserie et une crème glacée a vu le jour l'an dernier avec la création d'un tout nouveau concept de glace à consommer sous forme de snack. Le lancement hautement réussi sur le marché américain de *Dibs*, un produit de la taille d'une bouchée, a élargi les possibilités de consommation des glaces en assurant un confort et une commodité accrus. Le lancement de *Dibs* a stimulé la croissance globale de la catégorie des snacks surgelés de 8,6%.

Nouveaux formats et nouveaux arômes dans le chocolat

Kit Kat, une marque valant CHF 1,2 milliard, a connu une rénovation continue avec de nombreux nouveaux arômes, dont orange sanguine, mangue et fruit de la passion, baie rouge, beurre d'arachide et café latte.

Soucieux de procurer davantage de plaisir à nos consommateurs *Aero* au Royaume-Uni, nous avons lancé *Aero Bubbles*, des billes de chocolat à la menthe de la taille d'une bouchée qui reflètent clairement la sensation des bulles liée à la consommation d'*Aero*. Le produit est désormais commercialisé dans d'autres pays et la technologie est appliquée à d'autres marques.

Perugina Nero est la première marque italienne à se concentrer exclusivement sur le chocolat noir. Profitant de ce secteur en croissance, la gamme comprend des tablettes, du chocolat et des dragées de fruits secs, ainsi que des «sfoglie», de fines feuilles de chocolat.

Autre innovation en Europe, le nouveau tube *Smarties* de forme hexagonale dont les différents éléments peuvent être assemblés pour créer des formes imaginaires. En 2005, 30 milliards de *Smarties* ont été consommés dans plus de 25 pays.

Dreyer's Slow Churned

A présent, vous pouvez choisir l'option «light» sans compromettre la saveur.





Happiness is for sharing!



Just one more mouthful



Milo Fuze

La Malaisie est l'un des marchés de base de Milo où notre marque détient une part de plus de 90%. Pour assurer une croissance rentable dans une telle situation, il est nécessaire de conserver le dynamisme du marché. Au début de 2005, nous avons lancé Milo Fuze avec Actigen-E, une formule 3 en 1 à laquelle il suffit d'ajouter de l'eau. La gamme comprend Fuze avec une forte teneur en calcium et du lait écrémé et Fuze avec des céréales. Au cours de sa première année de lancement, Milo Fuze a représenté 8% du chiffre d'affaires de Milo en Malaisie.

Dans la confiserie, notre concentration sur la nutrition, la santé et le bien-être implique l'utilisation dans nos produits «d'ingrédients nobles» tels que des fruits, du lait, des céréales, des noisettes et du yogourt, et la limitation et la réduction des calories. Nous avons lancé de nombreux produits sans sucre tels que *Polo*, le chocolat *Nestlé Delight* sans sucre ajouté ainsi que des produits à teneur réduite en sucre dans certaines marques, dont *Kit Kat Light*. Nous avons déjà plusieurs marques de chocolat noir contenant des doses élevées d'antioxydants et de magnésium et dont la commercialisation sera étendue à d'autres marchés.

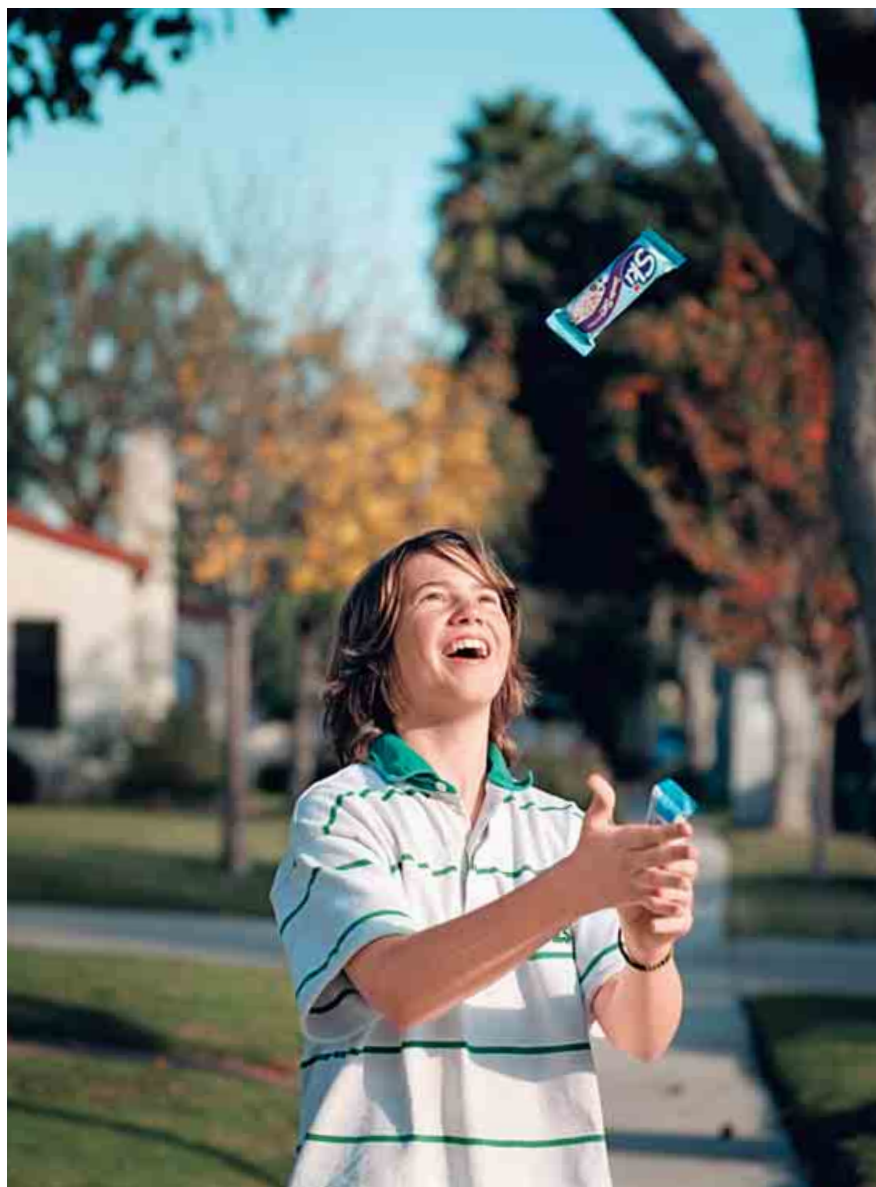
Mais le lancement le plus spectaculaire a été celui de *Ski* en Australie, où nous avons transféré les effets bénéfiques pour la santé de la marque de yogourt *Ski* à la confiserie. Dans le sillage de son succès en Australie, nos «Innovation Acceleration Teams» appliquent le concept dans d'autres régions du monde.

Une technologie de gaufrettes brevetée

Nestlé est la plus grande entreprise de barres gaufrées du monde. En recourant à notre technologie brevetée développée en Pologne, nous avons créé un nouveau produit gaufré dans le but de satisfaire au besoin exprimé par le client, qui souhaitait un biscuit gaufré léger au palais mais très riche en chocolat.

Cette technologie est désormais appliquée avec succès à différentes marques en Chine, en Inde, en Espagne, au Brésil, au Venezuela, en Equateur et aux Etats-Unis – des marchés où les barres de confiserie gaufrées sont populaires. Différentes marques, différents pays – pour une technologie et un positionnement de produit identiques, ainsi qu'un prix unitaire attrayant et un rendement au kilo élevé.

Au Brésil, nous avons élargi l'emploi des biscuits aux domaines du snack



Give me three

Vittel Vitalitos pour les enfants

Cette nouvelle gamme d'eaux pures et aromatisées lancée en 2005, avec ses bouteilles rigolotes à collectionner, est spécialement destinée aux enfants. Bonne nouvelle pour les parents qui veulent leur faire consommer des boissons saines!

Vittel Vitalitos contient de l'eau minérale naturelle sans édulcorant ni agent conservateur.



Cool Break



et des barres de confiserie en développant des produits «on-the-go» en portions individuelles. Suite aux bons résultats enregistrés, ces produits ont été introduits au Chili, en Equateur et au Venezuela et sont désormais commercialisés dans des pays qui représentent 90% de nos ventes de biscuits.

Nestlé FoodServices

Nestlé FoodServices est le prestataire de produits foodservice le plus important du monde. A lui seul, le chiffre suivant impressionne: en 2005, nous avons vendu 18 milliards de tasses de Nescafé via des distributeurs automatiques de marque.

Dans la catégorie hors foyer, qui est en croissance, nous bâtissons une loyauté auprès des opérateurs en fournissant des solutions utiles, personnalisées et à valeur ajoutée. Sept marchés européens ont lancé un système de café fermé pour les bureaux, qui représentent plus de 40% de la consommation globale de café. En Malaisie, McDonald's a lancé nos solutions de boisson de spécialité à base de lait, à faible teneur en sucre, à consommer chaudes ou froides pour les consommateurs soucieux de leur alimentation. En Amérique du Nord, nous avons créé un nouveau système de boisson fondé sur des concentrés liquides destiné à vendre des boissons de spécialité aux universités et aux parcs d'attraction, y compris Disney.

Nous avons mis en œuvre plusieurs services et marques de nutrition, de santé et de bien-être, parmi lesquels NutriServices en France, les diététiciennes qualifiées et le centre d'appel téléphonique. En Suisse, nous avons développé un service nutritionnel de planification des menus, initialement pour les repas destinés aux personnes hospitalisées. Le programme est disponible pour tous les marchés Nestlé et peut être adapté en fonction des besoins spécifiques en matière de planification des menus.



Ouch! Not my fingers!

Purina Fancy Feast

Les aliments secs pour chats *Purina Fancy Feast Gourmet Gold* combinent une alimentation intégralement complète et équilibrée dont les chats ont besoin avec le raffinement qu'ils exigent. De savoureux morceaux préparés avec des fruits de mer frais ou de la volaille et d'autres ingrédients goûteux sont légèrement cuits et délicatement croustillants pour un moment gourmet. Introduit en janvier 2005 aux Etats-Unis, il s'agit du produit sec pour chats le plus savoureux en comparaison avec toutes les autres marques de premier plan.



Friskies

Relancé en 2005, *Friskies* contient un mélange équilibré de protéines et d'acides aminés dont il est reconnu qu'il permet aux chats de conserver un cœur sain.



Parmi les exemples d'innovations de produits de Nestlé FoodServices figure la gamme *Maggi Nutriplus* commercialisée en Australie, dont les avantages sont un taux élevé de protéines et de fibres, une teneur faible ou réduite en matières grasses et en sodium ainsi qu'un indice glycémique bas.

Introduits en France, *Les Essentiels* sont une gamme de fruits et légumes surgelés en forme de losanges enrichis de calcium, de protéines et de fibres et contenant le BAB *Calci-N* de Nestlé, qui ont été spécialement mis au point pour répondre aux besoins nutritionnels des personnes âgées.

Les aliments pour animaux de compagnie ne sont pas en reste

Nous voulons que nos produits pour animaux de compagnie profitent également de nos avantages en matière de santé et de bien-être. Le rapport 60/40+ revêt la même importance pour les animaux de compagnie que pour nous, et garantit le meilleur de l'industrie en termes de saveur et de normes nutritionnelles.

Lancé aux Etats-Unis en 2001, *Purina Beneful* est l'aliment pour animaux de compagnie qui a remporté le plus grand succès en 20 ans. Pour les chiens, *Beneful* apporte des ingrédients complets comme de la viande fraîche, des céréales complètes et des légumes riches en vitamines pour un repas parfaitement équilibré. *Beneful Original, Healthy Weight, Healthy Radiance, Healthy Growth* et *Healthy Harvest* ont créé une marque dont les ventes dépassent CHF 380 millions.

«La connaissance des préférences des consommateurs nous donne une bonne maîtrise de la catégorie.»

Les connaissances acquises sur les préférences des consommateurs ont changé les règles du jeu dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie, le déplacement de la

priorité de l'étape de la vie vers le style de vie ayant permis à *Purina Cat Chow Indoor Formula* d'enregistrer des ventes de USD 100 millions en 2005. *Purina Cat Chow Indoor Formula* est destiné aux chats adultes qui ont des besoins spécifiques liés au fait qu'ils vivent à l'intérieur, tels que le contrôle des boules de poil et le maintien d'un poids de forme. Il contient un assortiment spécial d'ingrédients dont le but est de satisfaire aux besoins nutritionnels des chats d'intérieur et de leur fournir des saveurs naturelles comme des grains complets, du saumon et des légumes verts. Le concept et la formule pour animaux d'intérieur ont été étendus à d'autres marques *Purina* à travers le monde.

La marque *Friskies* a également introduit une innovation inédite dans l'industrie des aliments pour animaux de compagnie avec le lancement de croquettes au lait. *Friskies Feline Favorites* aux Etats-Unis et les formules *Friskies* en Asie, Océanie et Afrique du Sud sont les seuls aliments secs pour chats qui permettent aux consommateurs d'offrir, en toute sécurité, toute la saveur du lait à leur animal de compagnie. Ces produits sont aussi les seuls à contenir un ingrédient de marque consommé par les humains – le lait *Carnation*.

L'innovation et la communication sont les moteurs de la croissance

L'effet combiné de l'innovation, d'une technologie brevetée, d'un design attrayant et d'une communication claire vis-à-vis des consommateurs est le moteur de la croissance de nos marques à l'heure actuelle, et le restera dans les années à venir.

Activités pharmaceutiques

Alcon

Depuis presque 60 ans, Alcon développe des produits destinés à améliorer la vision. Les produits d'Alcon aident à prévenir la perte de la vision due au glaucome, traitent et préviennent les infections oculaires, soulagent les symptômes d'allergies oculaires tout en maintenant la santé générale de l'œil. Ils permettent même de restaurer la vue par une opération de la cataracte.

Selon les Nations Unies, une personne sur cinq – soit près de deux milliards de personnes dans le monde – sera âgée de plus de 60 ans d'ici à 2050. La plupart des maladies de l'œil graves étant associées à la longévité, la tendance au vieillissement de la population souligne la nécessité de disposer de nouvelles technologies et thérapies en vue de traiter les problèmes de vue liés à l'âge et d'améliorer le quotidien des gens.

Les innovations et contributions des 12 500 collaborateurs d'Alcon ont généré des ventes mondiales de CHF 5,45 milliards, avec une croissance organique de 10,6%, et un EBITA de CHF 1,75 milliard en augmentation de 26,5% par rapport à 2004. L'infrastructure globale qu'Alcon a mise en place – y compris des sociétés affiliées dans plus de 70 pays – permet à l'entreprise de répondre à la demande de produits et de services de soins oculaires dans le monde, et de faire progresser le produit d'exploitation encore plus rapidement que les ventes.

Dans le domaine pharmaceutique, les gains de parts de marché réalisés par la solution ophtalmique *Travatan* ont fait bénéficier Alcon de la croissance la plus rapide dans le secteur du traitement du glaucome. De nouveaux produits tels que la solution ophtalmique *Vigamox*, la suspension ophtalmique *Nevanac* ainsi que la suspension *Ciprodex Otic*, qui traitent les infections et inflammations de l'œil et de l'oreille, ont également gagné des parts de marché au cours de l'année, tandis que le produit vedette d'Alcon pour le traitement des allergies oculaires, la solution ophtalmique *Patanol*, a conservé son leadership en termes de part de marché en dépit d'une concurrence agressive.

Récemment introduites par Alcon, les lentilles intra-oculaires *AcrySof ReSTOR* ont permis à des dizaines

Le programme de missions médicales d'Alcon

Il apporte son soutien à des milliers de médecins dans des efforts de bienfaisance à travers le monde depuis plus de 40 ans.





Alcon
80% des patients qui se sont vu implanter des lentilles *AcrySof ReSTOR* dans le cadre d'études cliniques ont indiqué n'avoir jamais porté de lunettes après l'intervention chirurgicale.

de milliers de patients souffrant de cataracte de vivre sans la sensation d'avoir une vision brouillée – et sans lunettes. Ces nouvelles lentilles attrayantes ont accéléré les ventes de lentilles intraoculaires, qui constituent la base des affaires chirurgicales d'Alcon.

Les gouttes oculaires lubrifiantes *Systane*, indiquées dans le traitement des symptômes liés à la sécheresse oculaire, ont stimulé la croissance des ventes dans le segment des consommateurs, et gagné des parts sur des marchés clés. La gamme des produits d'entretien des lentilles *Opti-Free* d'Alcon a enregistré des ventes solides dans un marché hautement concurrentiel et est en bonne position pour 2006, les Etats-Unis ayant approuvé la solution désinfectante *Opti-Free RepleniSH*, laquelle est une source de confort accru pour les personnes portant des lentilles de contact.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le rapport annuel d'Alcon ou son site Internet: www.alconinc.com.



Galderma
Au-delà de la simple mise à disposition de médicaments de prescription, Galderma développe des solutions thérapeutiques pour améliorer la qualité de vie des patients.

Galderma

Les problèmes de peau peuvent être sérieux et aller jusqu'à affecter le bien-être physique et émotionnel des personnes concernées. Galderma, le leader mondial du marché des produits topiques délivrés sur ordonnance dans le secteur de la dermatologie, concentre exclusivement ses efforts de recherche et de marketing sur le développement de médicaments à même d'aider les gens souffrant de problèmes de peau.

Joint-venture de Nestlé et L'Oréal fondé en 1981, Galderma exerce ses activités dans un marché très concurrentiel, notamment aux Etats-Unis. En 2005, ses ventes de CHF 985 millions ont néanmoins représenté une croissance de 8,8%, soit le double de celle du marché de référence.

En Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Australie, Galderma a affiché une excellente croissance de ses ventes de 13,6%, qui peut être attribuée à la très bonne performance de *Loceryl*, un médicament antifongique. Les pays d'Amérique latine et d'Asie ont également enregistré une croissance exceptionnelle grâce à l'extension de la commercialisation de *Tri-Luma* pour le traitement du mélasma.



Galderma
MetroGel 1%: le traitement quotidien facile à suivre qui offre plus de confort aux patients atteints de rosacée chronique.

Le lancement de *MetroGel 1%* aux Etats-Unis a donné un second souffle à la marque *Metro/Rozex*, qui avait été sérieusement affectée par des concurrents offrant des génériques. *Metvix* a poursuivi son expansion géographique, avec des lancements en Italie, en Espagne et aux Pays-Bas. La gamme de corticostéroïdes très puissants pour le traitement du psoriasis *Clobex* a maintenu une croissance solide.

Activités cosmétiques

L'Oréal

Présent dans plus de 130 pays, L'Oréal poursuit sa quête de beauté et de bien-être des femmes et des hommes avec ses 17 marques mondiales (L'Oréal Professionnel, Redken, Matrix, L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Softsheen Carson, Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Cacharel, Kiehl's, Shu Uemura, Vichy et La Roche-Posay), vendues dans l'ensemble des circuits de distribution.

L'Oréal, leader mondial des cosmétiques, est contrôlé à hauteur de 28,8% par Nestlé et 29,9% par la famille Bettencourt (après prise en compte des actions détenues en propre et du programme de rachat d'actions L'Oréal). Le groupe a enregistré un chiffre d'affaires consolidé 2005 de EUR 14,5 milliards, en hausse de 6,5% (4,8% à données comparables), pour un résultat net de EUR 1,97 milliard. Le résultat net par action a enregistré de nouveau une croissance à deux chiffres pour atteindre EUR 2.60.

La stratégie de conquête de L'Oréal s'est caractérisée en 2005 par une croissance soutenue aux Etats-Unis, avec le succès confirmé des lignes Fructis et Nutrisse de Garnier. L'Asie continue d'être un véritable réservoir de croissance, dynamisée notamment par la Chine et l'Inde (très forte expansion de Vichy). L'Europe de l'Est est également en forte progression, essentiellement en Russie. Si l'Europe de l'Ouest est restée morose, la fin de l'exercice 2005 a montré les signes d'un redémarrage progressif.

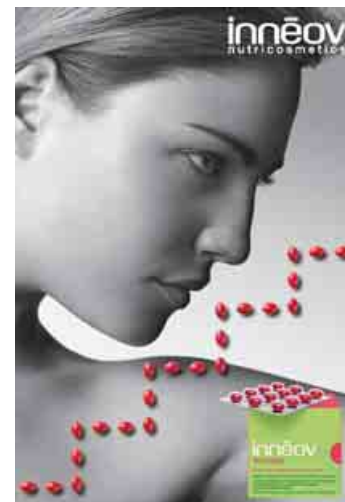
Pour plus d'informations, veuillez consulter le rapport annuel de L'Oréal sur le website: www.loreal-finance.com

Laboratoires innéov

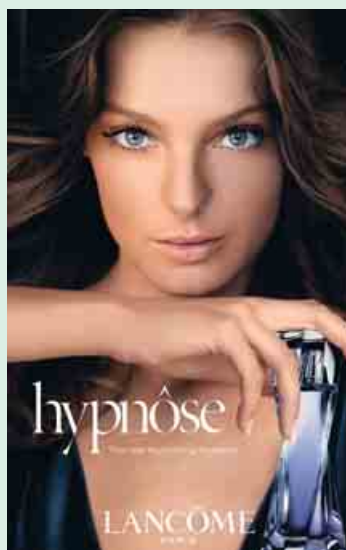
En 2005, les Laboratoires innéov, joint-venture de Nestlé et L'Oréal dans le secteur des compléments nutritionnels à visée beauté, a atteint en Europe 11% de part de marché sur les segments où la marque est présente.

Dans le courant de l'année 2005, poursuite de l'internationalisation de la marque dans trois nouveaux marchés européens. En plus des deux produits existants – *fermeté* et *masse capillaire* – lancement d'un 3^e produit spécialement destiné aux peaux sèches: *innéov renutrition lissage*.

men expert
de L'Oréal Paris
Nouvelle
gamme, le
meilleur de la
technologie
pour la peau de
chaque homme.



innéov fermeté
N°1 sur le segment anti-âge en Europe avec une part de marché de 38%.



hypnôse
 Le nouveau parfum mystérieux et sensuel, basé sur une harmonie orientale boisée.



Couleur Experte
 Introduit un luxe totalement novateur en grande distribution, la coloration multitons.

Rapport financier

Chiffre d'affaires

- > Progression du chiffre d'affaires à CHF 91,1 milliards grâce à une croissance organique de 6,2%
- > Croissance interne réelle de 4,2%

Rentabilité

- > Augmentation de la marge EBITA de 20 points de base à 12,9% malgré les pressions sur les coûts au niveau des matières premières
- > Progression supplémentaire de 10 points de base après prise en compte d'un coût des rémunérations en actions comparable
- > Accroissement de la rentabilité du capital investi, goodwill compris, de 50 points de base
- > Augmentation du bénéfice net récurrent par action de 12,9%
- > Progression du dividende proposé de 12,5% à CHF 9.– par action

Cash flow et position financière

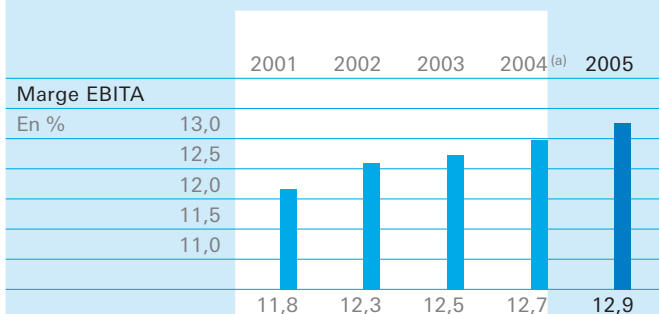
- > Dépassement de CHF 10 milliards pour le cash flow d'exploitation, de CHF 6,5 milliards pour le cash flow libre
- > Clôture du programme de rachat d'actions de CHF 1 milliard; lancement du programme de CHF 3 milliards
- > Léger fléchissement de l'endettement net à CHF 9,6 milliards; maintien de la notation de crédit AAA
- > Progression du ratio dettes nettes/fonds propres à 18,6%

Action Nestlé et marché des actions

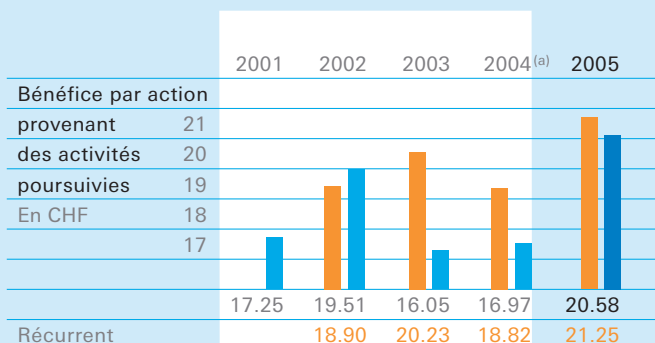
- > Augmentation du cours de l'action de 32% en 2005
- > Rendement total pour les actionnaires de 44% sur 3 ans et de 267% sur 10 ans

Le modèle Nestlé combinant forte croissance organique et amélioration continue de la marge EBITA a porté ses fruits en 2005 et constitue à nouveau l'objectif visé en 2006.

Rentabilité

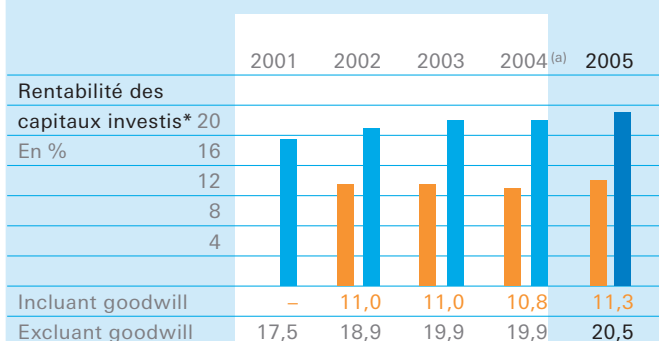


^(a) Ajusté suite à la première application de IFRS 2 Paiement fondé sur des actions et à l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe



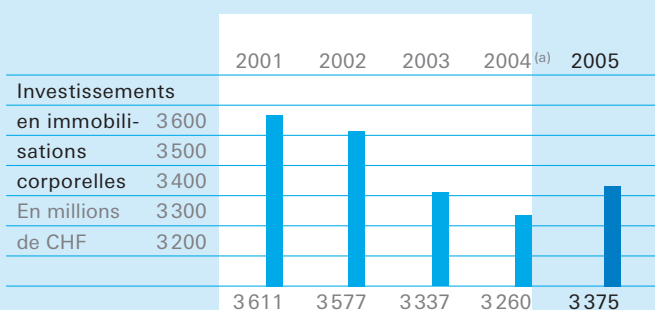
^(a) Ajusté suite à la première application de IFRS 2 Paiement fondé sur des actions

Rentabilité des capitaux investis/investissements en immobilisations corporelles



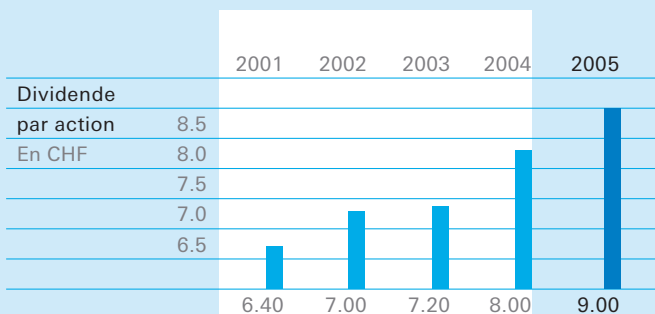
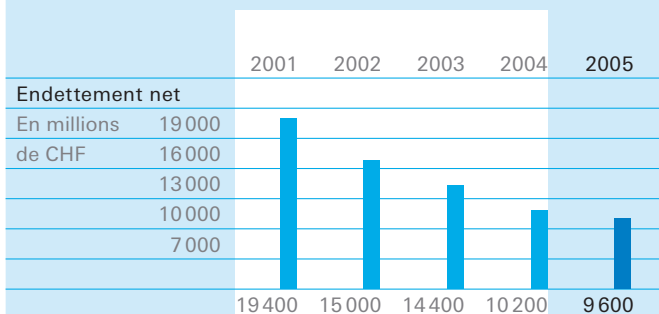
* selon information sectorielle

^(a) Ajusté suite à la première application de IFRS 2 Paiement fondé sur des actions et à l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe



^(a) Ajusté de l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe

Position financière



Chiffres clés (consolidés)

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

	2004 ^(a)	2005
Chiffre d'affaires	84 690	91 075
EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation of goodwill*	13 544	14 448
en % du chiffre d'affaires	16,0%	15,9%
EBITA Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation of goodwill**	10 760	11 720
en % du chiffre d'affaires	12,7%	12,9%
Bénéfice de la période attribuable au Groupe Bénéfice net	6 621	7 995
en % du chiffre d'affaires	7,8%	8,8%
en % des fonds propres moyens	17,4%	18,0%
Investissements en immobilisations corporelles	3 260	3 375
en % du chiffre d'affaires	3,8%	3,7%
Fonds propres attribuables au Groupe		
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	39 236	49 847
Capitalisation boursière, fin décembre	115 237	152 576
Cash flow libre ^(b)	6 640	6 557
Par action		
Bénéfice de la période attribuable au Groupe provenant des activités poursuivies	CHF	
	16.97	20.58
Bénéfice récurrent ^(c)	CHF	
	18.82	21.25
Fonds propres attribuables au Groupe		
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	CHF	
	101.01	128.20
Dividende selon les propositions du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF	
	8.00	9.00

^(a) Ajusté suite à la première application de IFRS 2 Paiement fondé sur des actions et à l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe, quand applicable

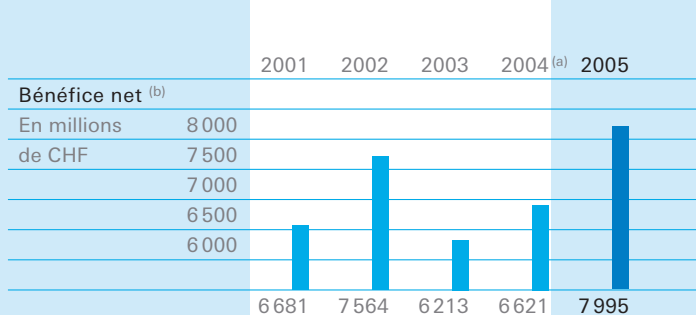
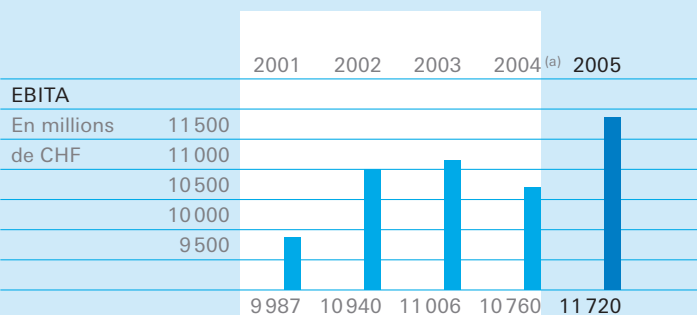
^(b) Liquidités dégagées par l'exploitation après investissements et ventes des immobilisations corporelles et incorporelles

^(c) Bénéfice de la période attribuable au Groupe provenant des activités poursuivies avant amortissement du goodwill, 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. Les comparatifs 2004 ont également été ajustés sur la base d'un coût des rémunérations en actions comparable et pour l'activité abandonnée

* Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des immobilisations corporelles, incorporelles et du goodwill

** Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill



^(a) Ajusté suite à la première application de IFRS 2 Paiement fondé sur des actions et à l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe

^(a) Ajusté suite à la première application de IFRS 2 Paiement fondé sur des actions
^(b) Bénéfice de la période attribuable au Groupe

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 USD (sauf pour les données par action)

		2004 ^(a)	2005
Chiffre d'affaires		68 243	72 976
EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation of goodwill*		10 914	11 577
EBITA Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation of goodwill**		8 670	9 391
Bénéfice de la période attribuable au Groupe Bénéfice net		5 335	6 406
Fonds propres attribuable au Groupe			
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		34 722	38 051
Capitalisation boursière, fin décembre		101 980	116 470
Par action			
Bénéfice de la période attribuable au Groupe provenant des activités poursuivies	USD	13.67	16.49
Fonds propres attribuable au Groupe			
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	USD	89.39	97.86

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

		2004 ^(a)	2005
Chiffre d'affaires		54 851	58 796
EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation of goodwill*		8 772	9 327
EBITA Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation of goodwill**		6 969	7 566
Bénéfice de la période attribuable au Groupe Bénéfice net		4 288	5 162
Fonds propres attribuable au Groupe			
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		25 478	31 953
Capitalisation boursière, fin décembre		74 829	97 805
Par action			
Bénéfice de la période attribuable au Groupe provenant des activités poursuivies	EUR	10.99	13.29
Fonds propres attribuable au Groupe			
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	EUR	65.59	82.18

^(a) Ajusté suite à la première application de IFRS 2 Paiement fondé sur des actions et à l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe, quand applicable

* Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des immobilisations corporelles, incorporelles et du goodwill

** Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill

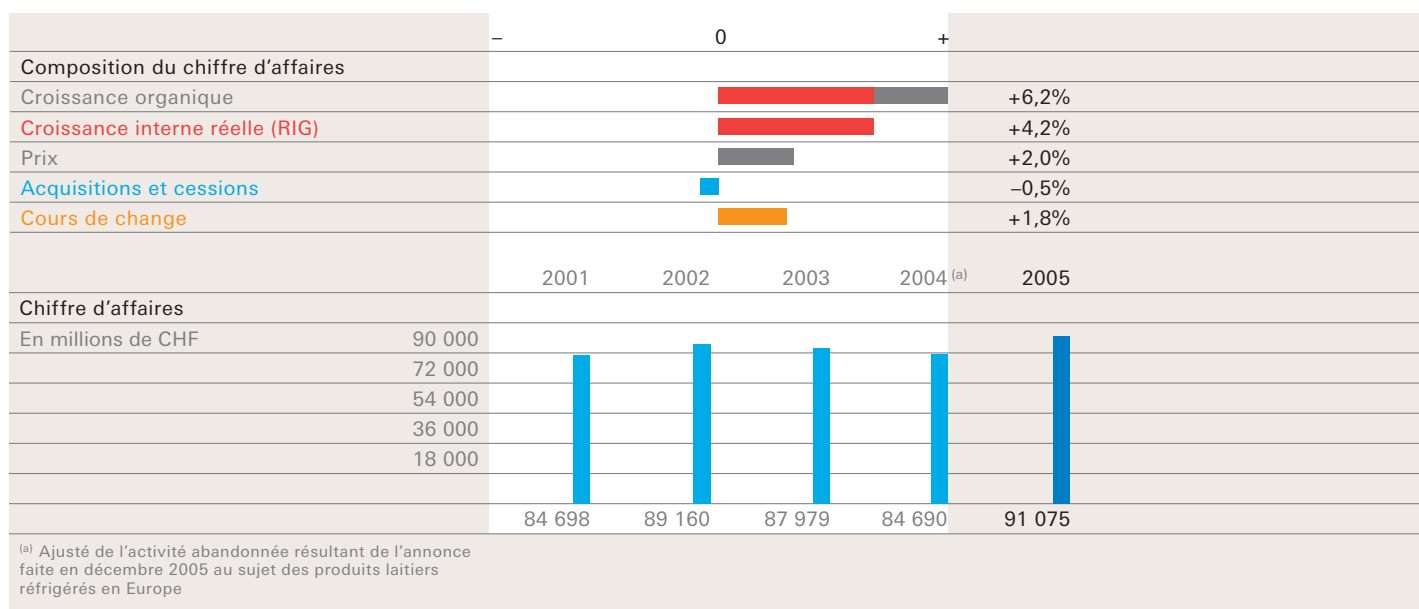
Chiffre d'affaires Forte croissance grâce aux marques clés

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 7,5% à CHF 91,1 milliards en 2005, contre CHF 84,7 milliards en 2004. Cette performance a été soutenue principalement par la croissance organique, qui s'est élevée à 6,2%. La croissance organique est l'association de la croissance interne réelle (RIG), qui mesure la croissance du volume des ventes à données comparables, laquelle a atteint 4,2% en 2005, et des prix de vente qui se sont établis à 2,0%. L'appréciation d'un nombre de nos monnaies principales de négoce face au franc suisse a également contribué à la croissance. Il y a eu une légère diminution du chiffre d'affaires due aux désinvestissements, nets de quelques acquisitions, à hauteur de 0,5%.

Les affaires de l'alimentation et des boissons ont aussi affiché de bons résultats, enregistrant 6,0% de croissance organique, avec une croissance interne réelle de 3,8%. Presque toutes les catégories de produits ont réalisé une forte croissance, les marques principales bénéficiant de leurs solides positions sur le marché avec, dans l'ensemble, une bonne croissance et des gains de parts sur leurs marchés clés. La marque récemment acquise *Dreyer's* a affiché une performance particulièrement impressionnante, tout comme *Häagen Dazs*, dans les affaires de glaces aux Etats-Unis, et les marques *Purina*, acquises en 2001, qui sont introduites actuellement en Europe et en Amérique du Nord. De nombreuses marques propres à Nestlé ont aussi enregistré de fortes performances. La marque *Nestlé* a réalisé de bons résultats dans les catégories de l'eau, de la nutrition infantile, en particulier aux Etats-Unis, et dans la catégorie des produits laitiers de longue conservation, tandis que *Nescafé*, *Nesquik* et *Friskies* se sont bien tenus sur les marchés clés d'Europe. *Milo* et *Maggi* ont bien progressé dans la zone AOA, tandis que *Coffee-mate* a connu une hausse fulgurante en Amérique du Nord.

Nespresso a poursuivi son expansion mondiale, réalisant 35% de croissance organique et en bonne voie de rejoindre les marques milliardaires à la fin de l'année 2006. *Hot Pockets*, le fameux snack américain, a aussi bien progressé en Europe, son rythme de lancement ayant gagné en puissance. Aux Etats-Unis, *Stouffer's* et *Stouffer's Lean Cuisine* ont connu une forte croissance, consolidant encore davantage leurs positions de leader. Même pour le chocolat, nous avons assisté à une progression fulgurante de *Kit Kat* et *Aero* au Japon, ainsi qu'une excellente performance en Australie et en Amérique latine.

En termes géographiques, il est clair que nous avons dépassé l'industrie dans la zone Amériques, réalisant une croissance organique de 7,8%. Nestlé Waters a aussi enregistré des résultats particulièrement solides, sa croissance organique atteignant 8,6%, sous l'impulsion continue de l'Amérique du Nord. La progression de la zone AOA a été plus lente, affichant 6,6%, retenue par une année stagnante en Chine qui résulte de nos échanges de produits en mai même si une forte reprise a été constatée durant le deuxième semestre, ainsi que par la croissance lente aux Philippines, un autre marché non négligeable. La zone Europe a affiché 2,0% de croissance organique, un chiffre qui n'est certes pas comparable avec les autres zones, mais qui reflète des gains ou un maintien de parts de marché dans les cafés solubles, les produits pour animaux de compagnie et les produits surgelés. Les autres activités, essentiellement Alcon, mais aussi Nespresso et d'autres affaires plus petites gérées à l'échelle mondiale, ont réalisé encore une fois une solide croissance organique de 11,6%.



Rentabilité

Progression de la marge de 20 points de base

L'EBITA du Groupe a progressé de 8,9%, à CHF 11,7 milliards en 2005, entraînant une augmentation de la marge EBITA de 20 points de base, à 12,9% du chiffre d'affaires. L'EBITA a été ajusté pour 2004 à la suite de l'application rétroactive de nouvelles normes IFRS (International Financial Reporting Standards) adoptées depuis le 1^{er} janvier 2005, tandis que le chiffre d'affaires du Groupe et les chiffres EBITA ont été retraités suite à la conclusion avec Lactalis en décembre 2005 d'un partenariat dans les produits laitiers réfrigérés en

Europe. Sur base d'un coût des rémunérations en actions comparable, la marge EBITA a progressé de 10 points de base.

Le bénéfice net (bénéfice attribuable au Groupe pour la période) a progressé de 20,7%, à CHF 8,0 milliards, résultant en une marge bénéficiaire nette de 8,8% du chiffre d'affaires. Le bénéfice net de 2005 n'est pas comparable à celui de 2004, essentiellement en raison du nouveau traitement comptable du goodwill depuis le 1^{er} janvier 2005 à la suite de l'adoption de la norme IFRS 3 (regroupement d'entreprises). Le bénéfice récurrent par action a augmenté de 12,9% à CHF 21.25.

L'environnement d'affaires s'est caractérisé par des coûts élevés des matières premières et un contexte commercial concurrentiel, notamment en Europe et au Japon. Nestlé a également dû gérer des questions très spécifiques telles que l'échange de produits en Chine. Nous nous sommes efforcés de compenser les pressions inflationnistes par nos programmes d'efficacité, Operation EXCELLENCE 2007 et FitNes, qui ont conjointement permis de réaliser

CHF 1,2 milliard d'économies. Le coût des produits vendus et les coûts de distribution sont restés inchangés à respectivement 41,7% et 8,1% du chiffre d'affaires. Nous avons fait face à un environnement commercial compétitif par des investissements continus dans nos marques, comme en attestent la hausse des dépenses de marketing, l'innovation et des initiatives concernant les canaux et la distribution. Les dépenses administratives et de marketing ont augmenté d'environ CHF 2,0 milliards, mais ont perdu 10 points de base à 35,7% du chiffre d'affaires, alors que les dépenses en matière de recherche et développement ont diminué de 10 points de base.

Notre coût financier net a baissé à CHF 0,6 milliard, traduisant un fléchissement de l'endettement net moyen en 2005 par rapport à 2004 partiellement compensé par une hausse des taux d'intérêt. Le taux d'imposition effectif pour le Groupe était de 25,4% alors que le taux d'imposition récurrent s'élevait à 28,1%.

Rentabilité du capital investi, investissements en immobilisations corporelles et cash flow

Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe a progressé avant et après goodwill, reflétant l'amélioration de notre gestion des deux facteurs clés que sont le bénéfice et le capital. Le rendement du capital investi, goodwill non compris, a augmenté de 19,9% à 20,5% et, goodwill compris, de 10,8% à 11,3%. Une amélioration a également été enregistrée dans le secteur de l'alimentation et des boissons.

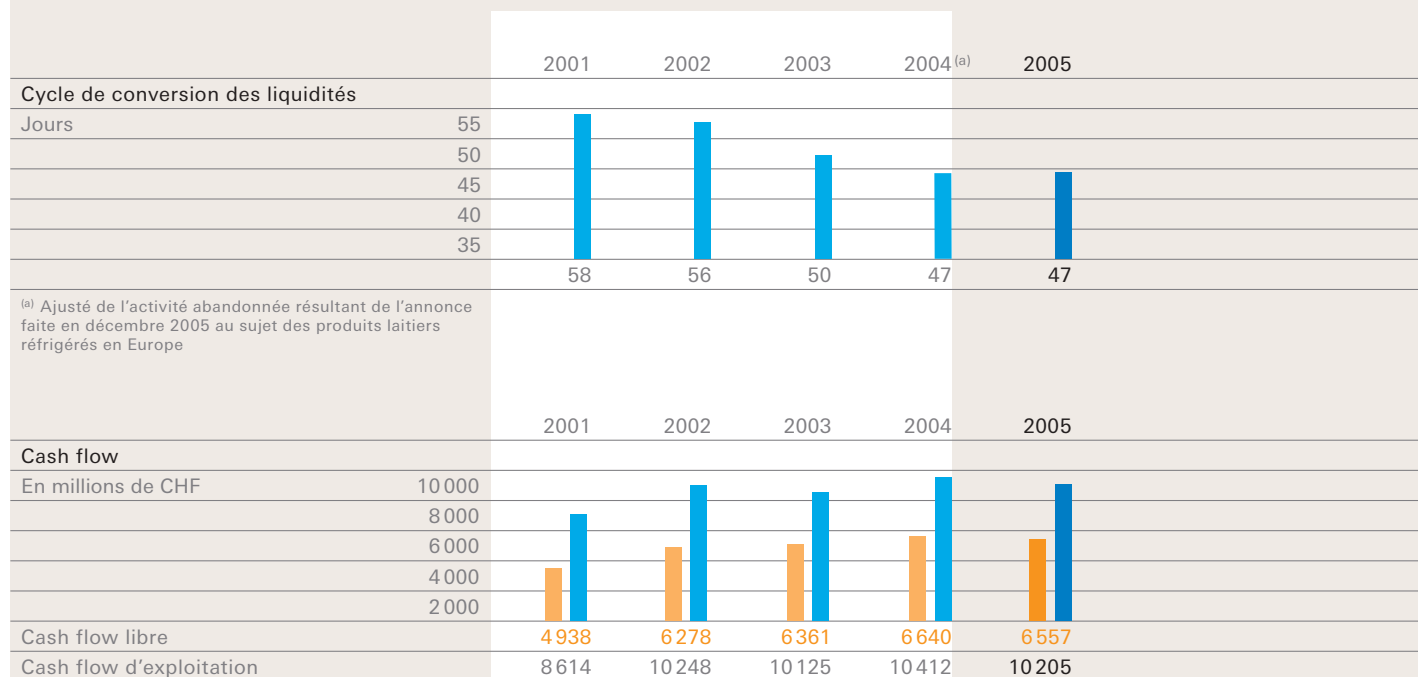
Investissements en immobilisations corporelles

Les investissements en immobilisations corporelles du Groupe ont légèrement augmenté, passant de CHF 3,3 milliards à CHF 3,4 milliards, ce qui constitue toutefois une légère baisse en pourcentage du chiffre d'affaires. L'Amérique du Nord et l'Europe ont été les principales bénéficiaires, avec comme projets majeurs, un site de production de café soluble lyophilisé en Russie, un site de fabrication de crèmes glacées à Bakersfield aux Etats-Unis ainsi que des

lignes de production de PET et des machines d'extrusion-soufflage dans un certain nombre d'usines d'eau aux Etats-Unis. Des investissements considérables ont également été effectués chez Alcon dans un nouveau site de recherche à Fort Worth, aux Etats-Unis.

Cash flow

Le cash flow d'exploitation du Groupe a été de CHF 10,2 milliards, soit une légère baisse par rapport à 2004. Le cash flow libre s'est élevé à CHF 6,6 milliards, également en léger recul par rapport à 2004. Ces chiffres comprennent une contribution extraordinaire en espèces de CHF 600 millions dans certains de nos fonds de pension. En excluant cette sortie, le cash flow aurait été supérieur à celui de 2004.



Position financière

L'endettement net du Groupe a légèrement diminué en 2005, de CHF 10,2 milliards à CHF 9,6 milliards. Ce léger fléchissement traduit la gestion plus active par le Groupe de la structure de son capital en 2005 comparé aux années précédentes, au cours desquelles l'objectif prioritaire était la réduction de la dette. En 2005 en revanche, la priorité était de redistribuer des fonds aux actionnaires tout en conservant notre notation de crédit AAA.

Notre premier programme de rachat d'actions, à hauteur de CHF 1 milliard, a été annoncé en février 2005 et clôturé le 31 octobre. Un second programme d'une valeur de CHF 3 milliards a été annoncé le 17 novembre. Au 31 décembre, des actions d'un montant de près de CHF 350 millions avaient été rachetées.

Notre performance solide en 2005 nous permet de proposer un dividende de CHF 9.– par action, soit une augmentation de 12,5% par rapport à celui de CHF 8.– par action versé en 2005.

Le coût financier net a enregistré une légère baisse, reflétant un fléchissement de l'endettement net moyen en 2005 comparé à 2004, à CHF 0,6 milliard. Les fonds propres attribuables au Groupe, nets des actions détenues en propre de CHF 2,8 milliards, ont passé de

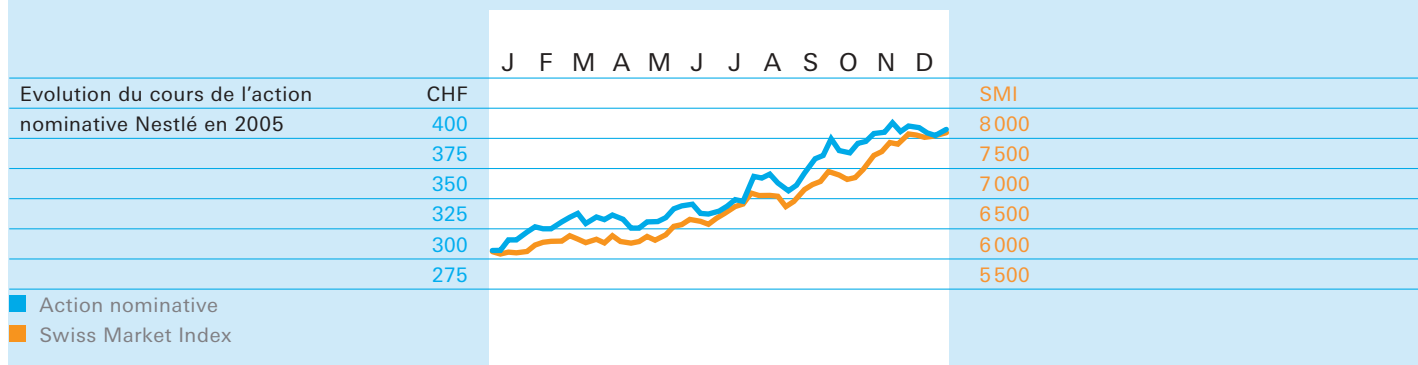
CHF 39,2 milliards à CHF 49,8 milliards, représentant 48% du total du bilan. Le ratio dettes nettes/fonds propres s'est amélioré, passant de 25,2% au 31 décembre 2004 à 18,6% au 31 décembre 2005.

Actions, bourse

L'action Nestlé a débuté l'année 2005 à CHF 297.50 et l'a clôturée à CHF 393.–. Cette augmentation de 32% est en phase avec celle du marché suisse, mais constitue une surperformance par rapport à l'indice «Stoxx Food & Beverage» de Dow Jones, qui a progressé de 25,7% durant l'année.

Rendement total pour les actionnaires

Le rendement total pour les actionnaires (incluant l'appréciation du capital plus les paiements de dividendes) a été de 35% en 2005, de 44% sur trois ans, de 15% sur 5 ans et de 267% sur 10 ans.



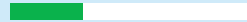
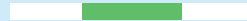
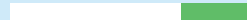
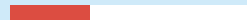
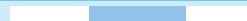



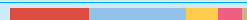


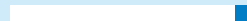



Responsabilités de gestion

Alimentation et boissons

En millions de CHF

Zone Europe	2003	2004 ^(a)	2005			RIG	OG
Europe de l'Ouest	26 000	23 672	24 563		88,9%	+0,1%	+1,7%
Europe centrale et de l'Est	2 574	2 812	3 057		11,1%	+1,3%	+5,3%
Boissons	4 901	4 980	5 286		19,1%		
Produits laitiers, Nutrition et Glaces	7 825	5 229	5 316		19,2%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	7 729	8 038	8 631		31,3%		
Chocolat, confiserie et biscuits	5 035	5 050	5 025		18,2%		
Produits pour animaux de compagnie	3 084	3 187	3 362		12,2%		
Total chiffre d'affaires	28 574	26 484	27 620		100%	+0,2%	+2,0%
EBITA	3 561	3 395	3 259		11,8%		
Investissements en immobilisations corporelles	925	890	849		3,1%		
Zone Amériques						RIG	OG
Etats-Unis et Canada	19 089	19 047	20 396		66,3%	+5,6%	+7,0%
Amérique latine et Caraïbes	8 566	8 729	10 361		33,7%	+4,9%	+9,6%
Boissons	3 298	3 111	3 505		11,4%		
Produits laitiers, Nutrition et Glaces	8 535	9 240	10 588		34,4%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 906	5 565	5 916		19,2%		
Chocolat, confiserie et biscuits	3 733	3 691	4 117		13,4%		
Produits pour animaux de compagnie	6 183	6 169	6 631		21,6%		
Total chiffre d'affaires	27 655	27 776	30 757		100%	+5,4%	+7,8%
EBITA	4 150	4 142	4 708		15,3%		
Investissements en immobilisations corporelles	739	813	943		3,1%		

^(a) Ajusté suite à la première application de IFRS 2 Paiement fondé sur des actions et à l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe, quand applicable




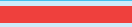


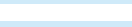

	2003	2004	2005			RIG	OG
Zone Asie, Océanie et Afrique		^(a)					
Océanie et Japon	4 497	4 553	4 702		29,9%	+1,8%	+1,6%
Autres marchés asiatiques	5 819	5 926	6 438		41,0%	+2,8%	+7,5%
Afrique et Moyen-Orient	4 116	4 194	4 564		29,1%	+4,4%	+11,0%
Boissons	4 770	4 812	5 168		32,9%		
Produits laitiers, Nutrition et Glaces	5 876	5 938	6 262		39,9%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	1 822	1 889	2 112		13,4%		
Chocolat, confiserie et biscuits	1 415	1 456	1 586		10,1%		
Produits pour animaux de compagnie	549	578	576		3,7%		
Total chiffre d'affaires	14 432	14 673	15 704		100%	+3,0%	+6,6%
EBITA	2 508	2 538	2 628		16,7%		
Investissements en immobilisations corporelles	541	587	593		3,8%		
Nestlé Waters							
Europe	4 067	3 910	3 959		45,1%	+0,9%	-0,2%
Etats-Unis et Canada	3 545	3 610	4 222		48,0%	+17,7%	+16,5%
Autres régions	454	519	606		6,9%	+18,0%	+19,8%
Commerce de détail	6 727	6 664	7 389		84,1%		
Livraison au domicile et au bureau (HOD)	1 339	1 375	1 398		15,9%		
Total chiffre d'affaires	8 066	8 039	8 787		100%	+9,5%	+8,6%
EBITA	782	666	709		8,1%		
Investissements en immobilisations corporelles	647	558	601		6,8%		

Des positions de leader dans les catégories dynamiques

En millions de CHF

	2003	2004 ^(a)	2005			RIG	OG
Boissons							
Café soluble	8 046	8 079	8 783		36,8%	+3,1%	+6,7%
Nestlé Waters	8 066	8 039	8 787		36,9%	+9,5%	+8,6%
Autres	7 408	5 675	6 272		26,3%		
Total chiffre d'affaires	23 520	21 793	23 842		100%	+6,4%	+8,2%
EBITA	4 038	3 852	4 112		17,2%		
Investissements en immobilisations corporelles	936	806	752				
Produits laitiers, Nutrition et Glaces							
Produits laitiers	11 208	8 712	9 881		42,5%	+3,0%	+8,3%
Nutrition	5 003	5 223	5 237		22,6%	+2,2%	+5,3%
Glaces	6 147	6 557	7 023		30,2%	+5,2%	+5,8%
Autres	925	1 011	1 094		4,7%		
Total chiffre d'affaires	23 283	21 503	23 235		100%	+3,5%	+6,7%
EBITA	2 796	2 593	2 609		11,2%		
Investissements en immobilisations corporelles	421	541	689				
Plats préparés et produits pour cuisinier							
Surgelés et réfrigérés	9 484	9 212	9 656		57,9%	+3,4%	+4,7%
Culinaires et autres	6 584	6 666	7 017		42,1%	+1,8%	+4,1%
Total chiffre d'affaires	16 068	15 878	16 673		100%	+2,7%	+4,4%
EBITA	1 884	1 916	2 132		12,8%		
Investissements en immobilisations corporelles	251	250	261				
Chocolat, confiserie et biscuits							
Chocolat	8 155	8 181	8 640		80,0%	+0,5%	+2,9%
Confiserie	1 231	1 205	1 207		11,2%	-2,1%	+0,3%
Biscuits	854	872	947		8,8%	+1,3%	+3,4%
Total chiffre d'affaires	10 240	10 258	10 794		100%	+0,2%	+2,6%
EBITA	1 047	1 148	1 215		11,3%		
Investissements en immobilisations corporelles	208	201	194				

^(a) Ajusté suite à la première application de IFRS 2 Paiement fondé sur des actions et à l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe, quand applicable

Produits pour animaux de compagnie	2003	2004 ^(a)	2005		2005	RIG	OG
Etats-Unis et Canada	5 642	5 661	6 088		57,6%	+5,6%	+6,6%
Europe	3 084	3 187	3 362		31,8%	+4,0%	+5,0%
Autres régions	1 090	1 086	1 119		10,6%	-3,3%	-1,8%
Total chiffre d'affaires	9 816	9 934	10 569		100%	+4,1%	+5,2%
EBITA	1 444	1 443	1 515		14,3%		
Investissements en immobilisations corporelles	254	276	274				
Nestlé FoodServices (secteur hors foyer)*						RIG	OG
Zone Europe	3 029	3 016	3 190		48,2%	+1,1%	+3,2%
Zone Amériques	1 935	1 804	1 674		25,3%	+0,6%	+5,2%
Zone Asie, Océanie et Afrique	1 577	1 655	1 751		26,5%	+3,3%	+5,5%
Total chiffre d'affaires	6 541	6 475	6 615		100%	+1,6%	+4,3%
Joint-ventures pharmaceutiques et cosmétiques							
Quote-part de Nestlé au chiffre d'affaires	473	467	510				
Alcon						RIG	OG
Chiffre d'affaires	4 579	4 857	5 452			+10,2%	+10,6%
EBITA	1 243	1 382	1 748				
Investissements en immobilisations corporelles	239	171	195				
Sociétés associées							
Quote-part de Nestlé dans les résultats	593	1 588	896				

* Les chiffres d'affaires et résultats de Nestlé FoodServices sont également inclus dans les catégories de produits respectives

Données géographiques: collaborateurs, produits, chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires 2005

En millions de CHF	Variation 2005/2004 ^(a)		2005
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			
Etats-Unis	+8,7%	+8,1%	25 588
France	+2,3%	+1,9%	7 591
Allemagne	+3,8%	+3,5%	6 357
Royaume-Uni	+3,6%	+3,7%	4 390
Italie	-2,9%	-3,2%	4 016
Brésil	+29,8%	+6,9%	3 763
Mexique	+12,7%	+8,4%	3 055
Japon	-1,4%	+0,2%	2 657
Espagne	+4,0%	+3,7%	2 592
Canada	+10,6%	+1,9%	2 331
Australie	+10,7%	+6,2%	2 015
Région Chine	+7,1%	+5,5%	1 706
Suisse	+4,2%	+4,2%	1 476
Philippines	+5,6%	+3,1%	1 388
Russie	+7,6%	+5,0%	1 341
Autres marchés	+9,8%	^(b)	20 809
Par continent			
Europe	+3,6%	^(b)	35 261
Etats-Unis et Canada	+8,9%	^(b)	27 919
Asie	+7,0%	^(b)	11 982
Amérique latine et Caraïbes	+18,9%	^(b)	11 052
Afrique	+5,0%	^(b)	2 405
Océanie	+10,2%	^(b)	2 456
Total du Groupe	+7,5%	^(b)	91 075

^(a) 2004 ajusté de l'activité abandonnée résultant de l'annonce faite en décembre 2005 au sujet des produits laitiers réfrigérés en Europe

^(b) Comparaison non applicable

Nestlé compte 487 usines réparties dans 84 pays, soit une réduction par rapport aux 500 totalisées en 2004. Pendant l'année, 2 usines ont été acquises ou ouvertes, 14 fermées ou vendues et 2 usines fusionnées.



Fabriques

par répartition géographique	2004	2005
■ Europe ^(a)	197	185
■ Amériques	164	165
■ Asie, Océanie et Afrique	139	137
Total	500	487



Collaborateurs

par répartition géographique	2004	2005
■ Europe* ^(a)	38,4%	37,9%
■ Amériques	34,6%	36,0%
■ Asie, Océanie et Afrique	27,0%	26,1%

* 7 223 collaborateurs en Suisse en 2005

Par activité

En milliers	2004	2005
Fabriques ^(a)	132	133
Administration et vente ^(a)	115	120
Total	247	253

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

Tournant historique pour Nestlé

Pour rester compétitives, les entreprises doivent s'adapter à un environnement en mutation constante. Leur succès dépend donc de leur capacité à répondre aux besoins actuels et naissants des consommateurs, ce qui, en réalité, est beaucoup moins simple qu'il n'y paraît. Entrepreneurs et dirigeants sont appelés à interpréter les nombreuses informations émanant du marché, à identifier les tendances à long terme et à en déduire des stratégies commerciales appropriées.

En décidant d'implanter la première unité de production industrielle de lait condensé à Cham en 1866, les fondateurs de l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co. répondirent à un besoin du marché, en quête d'un lait de conservation non altéré. 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 que les aliments de remplacement 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.

L'année 1905 vit aussi la commercialisation du premier chocolat sous la marque *Nestlé* dans le cadre d'une collaboration qui aboutira en 1929 à la fusion de Nestlé avec

les fameux chocolatiers Peter, Cailler et Kohler. Nestlé, qui avait opéré 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 de la surcapacité, de la dévaluation, des turbulences monétaires et d'une lourde structure administrative, Nestlé enregistra, en 1921, la première et l'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.

Dans les années 1930, le nouveau département de recherche contribua à un élargissement important de l'offre existante de produits laitiers et d'aliments pour enfants (*Nestogen* en 1930, *Sinlac* et *Nescao* en 1932, *Pelargon* et *Milo Tonic* en 1934) et favorisa une première percée, d'abord timide, dans le domaine pharmaceutique (*Nestrovit*, développé en collaboration avec Roche en 1936) et une entrée beaucoup plus déterminante dans le secteur du café (*Nescafé* en 1938).

Après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'à la fin des années 1950, 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 plusieurs pays. C'est précisément ces nouveaux secteurs qui affichaient la croissance la plus élevée.

Dans les années 1960, Nestlé poursuivit sa croissance externe au travers d'acquisitions, qui lui permit 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) et les eaux (*Vittel* et *Deer Park* en 1969).

La décennie suivante fut marquée par une entrée dans la restauration et dans le secteur viticole (*Eurest* et *Cahills* en 1970, *Beringer* en 1971, *Stouffer* en 1973), qui furent cédés par la suite, et par une extension de ses activités traditionnelles avec le rachat du groupe *Ursina-Franck* en 1971. Les turbulences économiques d'alors (crise du pétrole, inflation élevée, troubles monétaires) affectèrent la croissance du Groupe. Pour la première fois, il fut décidé d'entreprendre des diversifications importantes hors du secteur alimentaire, d'abord avec une participation minoritaire dans la société cosmétique *L'Oréal* (en 1974), puis dans l'entreprise ophtalmologique *Alcon*



Henri Nestlé, 1814-1890

1866	Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
1867	Farine Lactée d'Henri Nestlé Farine Lactée
1905	Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (nouveau nom après la fusion)
1929	Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses S.A.
1938	Développement du <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	Finalgel
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)

Laboratories (en 1977), 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 des secteurs non rentables et à un renforcement de la base financière du Groupe, Nestlé entreprit d'étendre sa présence géographique et de devenir le numéro 1, ou un numéro 2 puissant, dans ses activités de base. 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 des collectivités. En rachetant Rowntree et Buitoni-Perugina en 1988, Nestlé renforça sa position dans les secteurs du chocolat et de la confiserie.

Après la chute du mur de Berlin et l'ouverture des marchés de l'Europe de l'Est et de l'Asie jusqu'alors fermés à l'économie de marché, il s'agissait pour Nestlé de se repositionner dans ces pays très prometteurs. Nestlé se concentra progressivement sur la croissance interne, 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, Purina en 2001) et les crèmes glacées (Finalgel en 1993, Schöller en 2002, Mövenpick et Dreyer's Grand Ice Cream en 2003, Valio en 2004) et se propose, actuellement, de développer des nouveaux secteurs d'activité axés sur des aliments à valeur nutritive ajoutée. En 1997, la Division d'affaires Stratégiques Nutrition est créée à cet effet. En 2005, Nestlé fonde Nestlé Nutrition, une organisation autonome, propre à renforcer le développement d'une stratégie globale dans les domaines de la nutrition, de la santé et du bien-être.

Initialement active dans la seule industrie laitière, Nestlé s'est muée en une entreprise alimentaire riche de tradition offrant un large portefeuille de produits. A présent, elle entend devenir le leader mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être. Sa vaste gamme de produits, qui visent à contribuer au bien-être de la personne, présente des avantages très spécifiques pour le consommateur. Il ne s'agit pas de répondre aux seules exigences de sécurité, de commodité, de plaisir et de saveur mais de tenir compte aussi de la demande d'une alimentation saine et personnalisée, qui peut être adaptée à des facteurs de risque individuels tels que la surcharge pondérale, le diabète ou encore les maladies cardiovasculaires.

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

Information aux actionnaires

Cotation en bourse

Au 31 décembre 2005, 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

6 avril 2006
139^e Assemblée générale ordinaire,
«Palais de Beaulieu», Lausanne

12 avril 2006
Paiement du dividende

25 avril 2006
Annonce du chiffre d'affaires
du premier trimestre 2006

23 août 2006
Publication du rapport semestriel
janvier/juin 2006

19 octobre 2006
Annonce du chiffre d'affaires des
neuf premiers mois 2006;
Conférence de presse d'automne

19 avril 2007
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 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.

© 2006, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)
Concept: Nestec S.A., SGDU, Corporate Identity and Design, Vevey (Suisse) avec messerschmidt, Lausanne (Suisse)
Photographies: apg image Ltd.; ASO – J.-C. Moreau; Andrea Diglas; Sam Faulkner; Maria Hernandez Chordi; Harmen Hoogland; Keystone, Martin Rüttschi; Marc Latzel; Yann Leborgne; Rémy Montavon; Marion Nitsch; Véronique Vial; Christian Vogt; Cédric Widmer
Imprimé chez Genoud SA, Entreprise d'arts graphiques, Le Mont-sur-Lausanne (Suisse)