

Le leader mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être



Good Food, Good Life

Rapport
de gestion 2008



Table des matières

Lettre à nos actionnaires	2
Conseil d'administration de Nestlé S.A.	6
Direction de Nestlé S.A.	8
Corporate Governance et Compliance	10

Création de valeur partagée 12

La feuille de route 4x4x4 24

Quatre avantages concurrentiels	26
Quatre moteurs de croissance	34
Quatre piliers stratégiques	42
La feuille de route 4x4x4 en action – Chocolat	50
Activités pharmaceutiques et cosmétiques	56

Rapport financier 58

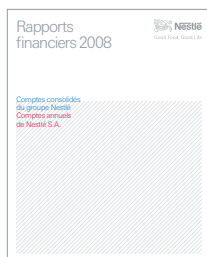
Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires	74
Création de valeur partagée – Résumé de la performance et évaluation indépendante – Attestation de résultats préliminaires	76
L'historique de Nestlé: sa progression sur la voie de la nutrition, de la santé et du bien-être	78
Information aux actionnaires	80

Annexes

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2008
Rapports financiers 2008

Rapport complémentaire

Besoins nutritionnels et aliments de qualité –
Rapport sur la Création de valeur partagée 2008



Les marques en italique sont des
marques déposées des entreprises
du groupe Nestlé

Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action)	2007	2008
Chiffre d'affaires	107 552	109 908
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	15 024	15 676
en % du chiffre d'affaires	14.0%	14.3%
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	12 589	13 103
en % du chiffre d'affaires (Alimentation et Boissons)	12.6%	12.8%
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net	10 649	18 039
en % du chiffre d'affaires	9.9%	16.4%
en % des fonds propres moyens attribuables aux actionnaires de la société mère	20.6%	34.9%
Investissements en immobilisations corporelles	4 971	4 869
en % du chiffre d'affaires	4.6%	4.4%
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	52 627	50 774
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	195 661	150 409
Capitalisation boursière, fin décembre	13 439	10 763
Cash flow d'exploitation	8 231	5 033
Cash flow libre ^(a)		
	21 174	14 596
Dette financière nette	40.2%	28.7%
Ratio dette financière nette/fonds propres		
Par action ^(b)	2.78	4.87
Bénéfice par action total	CHF 2.80	2.82
Bénéfice récurrent ^(c)	CHF 13.75	13.71
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	CHF 1.22	1.40
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Dividende selon les propositions du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF	

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

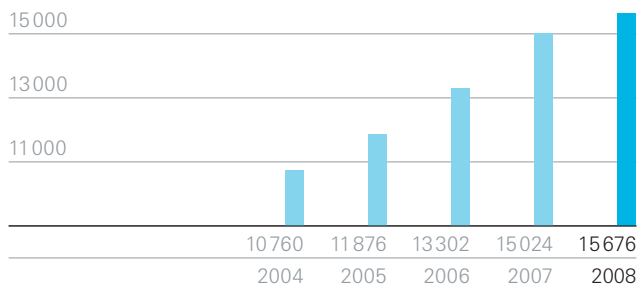
^(b) Comparatifs 2007 ajustés suite à la division d'actions dans un rapport de 1:10

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

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

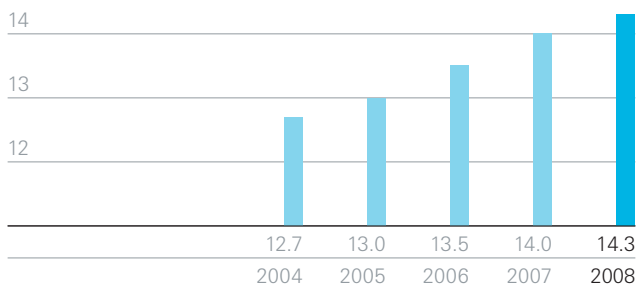
EBIT

En millions de CHF



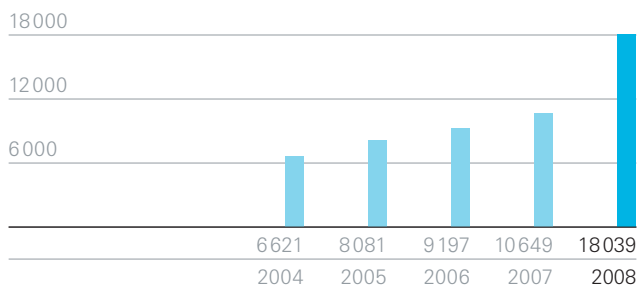
Marge EBIT

En %



Bénéfice net*

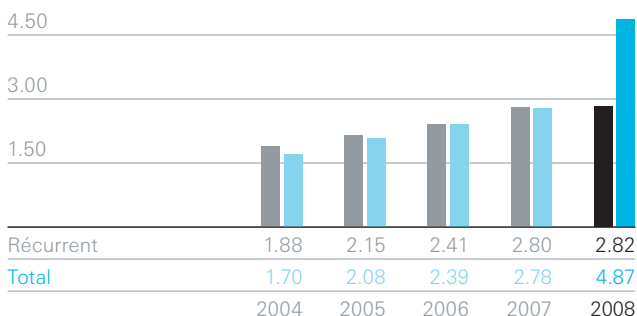
En millions de CHF



* Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère

Bénéfice par action ^(a)

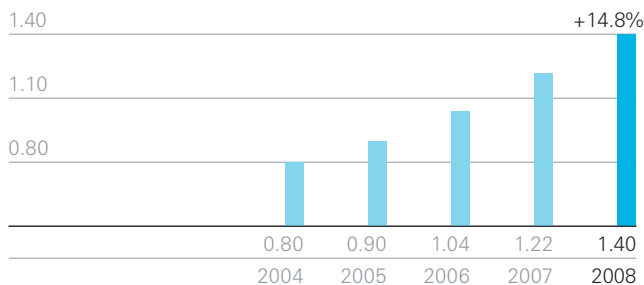
En CHF



^(a) ajusté suite à la division d'actions dans un rapport de 1:10

Dividende par action ^(a)

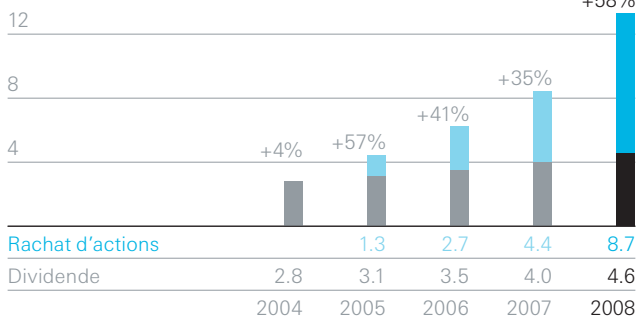
En CHF



^(a) ajusté suite à la division d'actions dans un rapport de 1:10

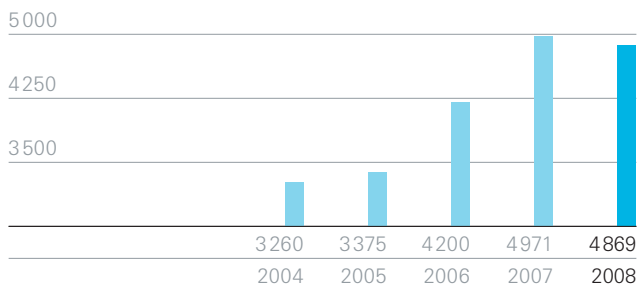
Total des flux financiers en faveur des actionnaires

En milliards de CHF



Investissements en immobilisations corporelles

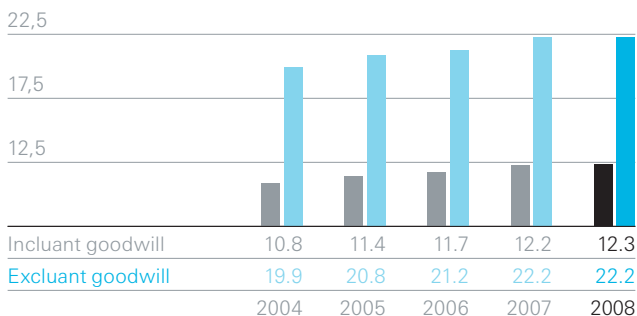
En millions de CHF



Rentabilité du capital investi

En %

(selon information sectorielle)



Faits marquants 2008

Solide performance d'exploitation – preuve de l'efficacité du modèle Nestlé

- Croissance organique de 8,3%; croissance à taux de change constants de 10%
- Augmentation de l'EBIT de 4,3% à CHF 15,7 milliards
- Augmentation de la marge EBIT de 30 points de base à 14,3%; +50 points de base, à taux de change constants
- Augmentation du bénéfice récurrent de 0,7%; 10,9% à taux de change constants
- Rentabilité du capital investi de 22,2% hors goodwill; 12,3% avec goodwill

Impact de la volatilité de change sur la performance d'exploitation

- Impact des effets de change sur le chiffre d'affaires rapporté; sur les performances de l'EBIT, du cash-flow et du fonds de roulement
- La solidité de la performance rapportée témoigne des qualités inhérentes de Nestlé
- Six des sept secteurs d'activité primaires allient une croissance organique forte à une amélioration de la marge EBIT

Solide position financière

- La dette nette a chuté de CHF 6,6 milliards à CHF 14,6 milliards
- Cash-flow prévisibles et qualité de crédit élevée – bon positionnement dans l'environnement actuel

Engagement formel à créer de la valeur pour les actionnaires

- Rachat d'actions pour une valeur de CHF 8,7 milliards dans le cadre du programme d'annulation d'actions en 2008
- Augmentation du dividende proposé de 14,8% à CHF 1.40 par action

2009 – Un environnement économique instable

- Nestlé devrait être l'une des entreprises de son secteur à la croissance la plus rapide
- Nestlé s'engage à réaliser au moins une croissance organique s'approchant de 5%, de même qu'à améliorer une nouvelle fois sa marge EBIT à taux de change constants

Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

2008 fut une année historique qui a bouleversé le monde et l'environnement économique. Apparu dans le secteur financier, avant de s'étendre rapidement à l'économie «réelle», le renforcement de l'incertitude économique associé à une baisse de la confiance des entreprises a fait plonger simultanément les grandes économies mondiales dans la récession. Les marchés boursiers sont en chute libre. Quant aux consommateurs, ils sont de moins en moins enclins à la dépense et rechignent à prendre des risques qu'ils considéraient comme acceptables et raisonnables il y a quelque temps à peine. Incontestablement, la crise actuelle est d'une ampleur sans précédent, et il est difficile de prévoir à quoi ressemblera le monde lorsqu'elle aura pris fin. L'année 2009 façonnera un nouveau monde qui, nous l'espérons, sera plus stable, plus durable et, au final, plus juste et plus prospère pour l'humanité entière.

Le nœud de cette crise est la notion de confiance. Certaines entreprises autrefois extrêmement réputées se sont effondrées, et d'autres dépendent à présent pour leur survie des largesses du contribuable. Cette situation est intenable à long terme dans une économie de marché mondialisée.

Sans confiance, point de croissance ni de développement économique dans les économies de marché. Particulièrement en ces temps de turbulence économique, une orientation résolue et à long terme, des stratégies claires et une mise en œuvre rigoureuse, associées à des valeurs inébranlables, sont essentielles aux entreprises pour surmonter la crise. Nous pensons en l'occurrence que Nestlé est mieux placée que beaucoup d'autres, non seulement pour braver en toute confiance la tempête engendrée par la crise, mais aussi pour profiter de ce qui constituera une période d'évolution et de changements rapides.

Dans cet environnement mondial, votre Société a dû relever ses propres défis. En 2007, par exemple, nous avons dû faire face à l'explosion du coût de nombreuses matières premières, à la demande élevée, aux récoltes médiocres et à la spéculation ayant poussé les prix vers des sommets jamais atteints. En 2008, ces mêmes prix ont commencé à plonger par suite d'une augmentation de l'offre et d'une baisse de la demande, conjuguées à une réduction des échanges spéculatifs en raison de la crise. Nestlé est parvenue à maintenir le cap durant cette période de pressions sur les coûts, affichant de solides résultats en 2007.

Malgré la nature très différente des défis que nous avons relevés en 2008, nous avons une nouvelle fois non seulement atteint, mais même dépassé le modèle Nestlé, grâce à une croissance organique de 8,3% associée à une marge EBIT en hausse de 30 points de base, à 14,3%. A taux de change constants, la marge EBIT a enregistré une augmentation de 50 points de base. La rentabilité de notre capital investi était de 12,3% (avec goodwill) ou de 22,2% (hors goodwill). Cette performance est due au fait que nous avons identifié très tôt les défis auxquels nous étions confrontés, adapté nos plans en conséquence et agi avec rapidité et flexibilité dans la multitude de pays où nous sommes implantés.

En 2008, notre chiffre d'affaires total a augmenté de 2,2% (CHF 2,4 milliards) à CHF 109,9 milliards. L'EBIT a progressé de 4,3% (CHF 0,7 milliard à CHF 15,7 milliards). Ces chiffres reflètent l'impact négatif notable des devises lié à la fermeté du franc suisse, notre monnaie de présentation. Notre bénéfice net a crû de 69,4%, passant de CHF 10,6 milliards à CHF 18 milliards. Notre bénéfice par action a augmenté de 75,2% pour se fixer à CHF 4.87 par action. Le résultat net et le bénéfice par action comprennent les bénéfices issus de la cession de 24,8% d'Alcon. Notre bénéfice par action récurrent a progressé de 10,9% à taux de change constants.

Plusieurs changements importants ont eu lieu en 2008 à la tête du Groupe. Après quinze ans de bons et loyaux services, le professeur Peter Böckli s'est retiré de notre Conseil d'administration. Nous le remercions pour sa contribution d'excellence durant son mandat. Lors de l'Assemblée générale 2008, le Dr Beat Hess a été élu au Conseil d'administration de Nestlé. De nationalité suisse, il est actuellement le Directeur juridique du groupe de Royal Dutch Shell plc et membre du Comité de direction du Groupe Shell. Les postes de Président et d'Administrateur délégué ont été dissociés: Paul Bulcke a été nommé Administrateur délégué tandis que Peter Brabeck-Letmathe a conservé la fonction de Président. Lars Olofsson et Paul Polman, tous deux membres de la Direction du Groupe, ont quitté la Société en 2008. Luis Cantarell a remplacé M. Polman au poste de Responsable de la Zone Amériques. Laurent Freixe, qui a rejoint Nestlé en 1986 et était jusqu'alors Responsable de marché pour la Région ibérique, a succédé à M. Cantarell en tant que Responsable de la Zone Europe.

La Direction et l'ensemble de nos collaborateurs ont été, et restent, pleinement concentrés sur la gestion des activités



et la réussite du Groupe, le respect de notre plan stratégique et l'accomplissement de nos objectifs financiers.

Nestlé emploie 283 000 collaborateurs qui partagent la même vision et se rangent derrière une stratégie claire, définie dans une feuille de route en des termes simples. Notre ambition: faire de Nestlé le leader mondial incontesté dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être et devenir la référence en matière de performance financière dans notre secteur d'activités. Nous avons à nouveau affiché de solides résultats en 2008 et continuons d'œuvrer à l'amélioration de nos performances, même dans un contexte difficile.

La feuille de route définit le cadre stratégique et de performance qui nous permettra d'y parvenir. Elle regroupe quatre avantages concurrentiels, quatre moteurs de croissance et quatre piliers stratégiques.

Nos avantages concurrentiels sont notre gamme inégalée de produits et de marques, nos capacités de R&D – les plus performantes du secteur –, notre présence géographique inégalée ainsi que nos collaborateurs, nos valeurs et notre culture.

- Notre gamme unique de marques et de produits occupe une place de choix dans le quotidien de nos consommateurs, à toutes les étapes de leur vie. Elle comprend plusieurs marques «milliardaires» et nous permet ainsi de tirer parti de nos investissements de manière rapide et efficace.
- Notre vaste réseau de R&D nous assure des ressources et des avantages à la pointe de notre secteur d'activités. Cela nous permet de transformer dans les plus brefs délais les informations sur les consommateurs en articles à succès en mettant à profit l'évolution rapide des sciences et des technologies.
- Notre présence aux quatre coins du monde associée à une connaissance approfondie des habitudes de consommation locales nous permet de bénéficier plus que tout autre des tendances économiques et démographiques afin de nous étendre dans les pays développés aussi bien que dans les pays en développement.
- Mais nos collaborateurs, notre culture et nos valeurs restent de loin notre principal avantage concurrentiel. La vision à long terme, l'intégrité, le respect mutuel, le pragmatisme, l'ouverture à la diversité ainsi que la passion pour la qualité et la satisfaction du client restent au cœur de notre culture d'entreprise et de nos efforts quotidiens. Nos quatre moteurs de croissance sont «la nutrition, la santé et le bien-être», les marchés émergents et les produits à prix populaires (PPP), le marché du hors-foyer et la tendance au haut de gamme.
- Notre stratégie en matière de nutrition, de santé et de bien-être est double. Premièrement, nous veillons à ce que l'ensemble de nos produits et de nos marques soient supérieurs aux produits de la concurrence sur le plan nutritionnel et gustatif. Pour ce faire, nous recourons à un processus breveté appelé 60/40+. Deuxièmement, nous ciblons les consommateurs présentant des besoins nutritionnels particuliers, qui achètent nos produits pour

Notre performance en 2008 s'explique par le fait que nous avons identifié très tôt les défis auxquels nous étions confrontés, adapté nos plans en conséquence et agi avec rapidité et flexibilité dans la multitude de pays où nous sommes implantés... Nos collaborateurs ont été, et restent, pleinement concentrés sur la gestion des activités et la réussite du Groupe, le respect de notre plan stratégique et l'accomplissement de nos objectifs financiers... Ils partagent la même vision et se rangent derrière une stratégie claire.

Notre stratégie et notre alignement sur la feuille de route 4x4x4 nous assurent une position gagnante, quelle que soit la conjoncture. Ils offrent en effet au Groupe un profil défensif remarquable, tout en jetant les bases d'une croissance rentable qui s'est avérée l'une des plus vigoureuses du secteur.

leurs bienfaits nutritionnels spécifiques. Ces produits forment la gamme de Nestlé Nutrition, une division gérée au niveau mondial qui constitue le leader mondial sur ce segment, avec un chiffre d'affaires de CHF 10,4 milliards en 2008.

- Les produits à prix populaires sont conçus pour pouvoir être acquis au quotidien par les consommateurs des pays émergents qui accèdent à l'économie monétaire et achètent des produits de marque. Les PPP nous ouvrent un nouveau segment du marché, qui allie croissance rapide et opportunités rentables. Nos activités sur les marchés émergents ont connu une croissance organique de 15,4% en 2008, pour un chiffre d'affaires de quelque CHF 35 milliards.
- Les perspectives de croissance à long terme pour la consommation d'aliments hors foyer dépassent celles de l'alimentation à domicile. Nous sommes le numéro un des aliments et boissons de marque dans ce secteur fragmenté et avons fondé Nestlé Professional, une unité de CHF 6,2 milliards, pour consolider notre présence sur ce marché.
- En dépit de la crise actuelle, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à pouvoir s'offrir des produits à forte valeur ajoutée, haut de gamme et de luxe. Nestlé est déjà présente dans certains secteurs, avec *S.Pellegrino* et *Nespresso* par exemple, et nous disposons d'un potentiel de croissance significatif dans divers autres secteurs. Quatre piliers stratégiques guident nos actions au jour le jour. Il s'agit de l'innovation et de la rénovation, de l'efficacité

opérationnelle, de l'ubiquité des produits et de la communication avec le consommateur.

- Notre solide pipeline d'innovation et de rénovation combinées, qui couvre toute notre gamme de produits, nous a permis de maintenir l'intérêt du consommateur pour ses achats alimentaires et de différencier nos produits de ceux de la concurrence, aussi bien pour les produits de marque que pour les marques de distributeur.
- L'accent mis par le Groupe sur l'efficacité opérationnelle au travers du programme GLOBE garantit notre compétitivité en termes de coûts, mais aussi la qualité de nos produits et l'amélioration du service à la clientèle.
- Notre stratégie d'ubiquité de nos produits, qui doit permettre aux consommateurs de les obtenir «quand ils les veulent, où ils les veulent et comme ils les veulent», nous a permis de renforcer notre présence grâce à une foule de supports, des commerces traditionnels au hors-foyer, des achats impulsifs au maxidiscounter et d'Internet aux marchés locaux. Nous disposons de ce fait d'un réseau de distribution élargi et diversifié et d'un vaste éventail de clients; nos dix principaux distributeurs au détail internationaux représentent environ 20% de notre chiffre d'affaires.
- La communication avec le consommateur est essentielle pour consolider nos marques et asseoir notre crédibilité en matière de nutrition, de santé et de bien-être. En plus d'insister sur nos actions en faveur de la responsabilité sociale d'entreprise et de la durabilité écologique, notre communication de marque s'articule de plus en plus nettement autour des avantages de l'initiative 60/40+.

Nous estimons que notre stratégie et notre alignement sur la feuille de route 4x4x4 nous assure une position gagnante, quelle que soit la conjoncture. Ils offrent en effet au Groupe un profil défensif remarquable, tout en jetant les bases d'une croissance rentable qui s'est avérée l'une des plus vigoureuses du secteur. Nous pensons par ailleurs qu'un environnement économique difficile est le moment idéal de renforcer cette approche. Nous investirons également dans notre avenir de par notre engagement envers nos collaborateurs et envers les pays dans lesquels nous opérons, nos investissements en immobilisations corporelles, nos produits, nos marques et notre attention portée au consommateur, nos dépenses en marketing ainsi que la R&D et l'innovation.

Ces investissements confortent plus encore notre engagement fondamental envers les principes de création de valeur partagée, qui est la philosophie Nestlé de conduite des affaires. La création de valeur partagée repose sur la ferme conviction que la seule manière de créer de la valeur à long terme pour nos actionnaires est de créer également de la valeur pour la société dans son ensemble.

La gamme de produits Nestlé est une source intarissable d'opportunités, ce qui explique en partie l'absence d'acquisitions significatives en 2008. Nous avons consenti CHF 4,9 milliards d'investissements en immobilisations corporelles. Nos dépenses de recherche et développement ont atteint CHF 2 milliards, et nous avons renforcé notre

soutien au marketing de nos marques. Nous avons également accéléré le rythme de notre programme de rachat d'actions, en acquérant 183 609 000 actions pour une valeur de CHF 8,7 milliards en 2008. Notre capacité à investir de manière aussi significative dans nos activités, en dépit du resserrement du crédit, reflète la force tant de notre modèle de conduite des affaires que de notre bilan, qui se veut «la» référence de notre secteur d'activités, ainsi que la confiance en notre capacité à maintenir une croissance organique rentable. Cette confiance s'exprime aussi dans la proposition d'augmenter le dividende de 14,8%, pour le faire passer de CHF 1.22 à CHF 1.40 par action.

L'augmentation du dividende et le programme actuel de rachat des actions, d'une valeur de CHF 25 milliards, reflètent notre engagement à créer de la valeur pour les actionnaires, même en cette période de déprime des marchés financiers. Un autre moteur de la création de valeur pour les actionnaires est la gouvernance d'entreprise. Nous sommes donc heureux de pouvoir annoncer que les Statuts modernisés proposés aux actionnaires en 2008 ont été adoptés à une écrasante majorité.

L'environnement économique global en 2008 a été affecté par un certain nombre d'événements imprévus, spécialement dans la deuxième partie de l'année. Les économies à travers le monde se sont considérablement affaiblies durant les derniers mois et il est probable que de futurs développements viennent encore peser sur la demande des consommateurs. Cependant, Nestlé pense qu'elle sera une fois encore l'une des entreprises de son secteur à la croissance la plus rapide cette année, en ligne avec le modèle Nestlé établi de longue date. Pour 2009, Nestlé s'engage à réaliser au moins une croissance organique s'approchant de 5%, avec également une nouvelle amélioration de la marge EBIT à taux de change constants.

Nous avons ouvert cette lettre sur la conjoncture économique difficile. Nous nous devons donc de la conclure en remerciant l'ensemble de nos collaborateurs, sans qui nous n'aurions pu mener à bien nos réalisations en 2008. Comme nous l'avons déjà indiqué, nous sommes convaincus que nos collaborateurs, leurs qualités et leurs valeurs forment le cœur de Nestlé et font d'elle ce qu'elle est aujourd'hui. Nous les remercions pour leur énergie, leur enthousiasme et leur engagement, qui ont tant contribué à notre performance en 2008.



Peter Brabeck-Letmathe
Président
du Conseil d'administration



Paul Bulcke
Administrateur délégué

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2008

Helmut O. Maucher
Président d'honneur

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

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

¹ A la date de l'Assemblée générale des actionnaires

² Membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise

³ Membre du Comité de rémunération

⁴ Membre du Comité de nomination

⁵ Membre du Comité de contrôle

—
Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2008 annexé



Peter Brabeck-Letmathe



Paul Bulcke



Andreas Koopmann



Rolf Hänggi



Edward George (Lord George)



Kaspar Villiger



Daniel Borel



Jean-Pierre Meyers



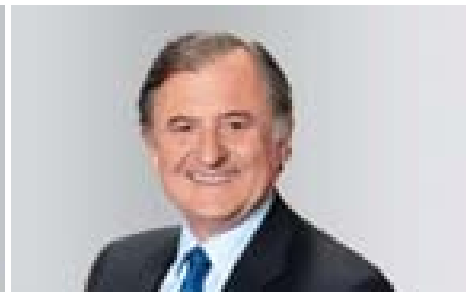
André Kudelski



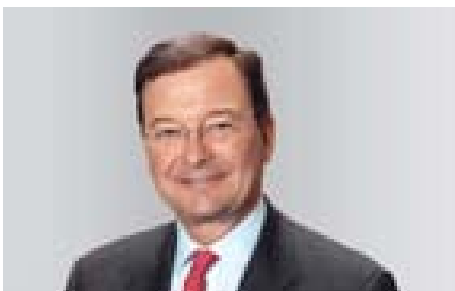
Carolina Müller-Möhl



Günter Blobel



Jean-René Fourtou



Steven G. Hoch



Naina Lal Kidwai



Beat Hess

Direction de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2008

Paul Bulcke
Administrateur délégué

Direction du Groupe

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

Werner Bauer
DG, Innovation, Technologies, Recherche et Développement
ad interim:

Strategic Business Units, Marketing et Ventes

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

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

José Lopez
DG, Operations, GLOBE

John J. Harris
DG, Nestlé Waters

Richard T. Laube
DG, Nestlé Nutrition

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

Laurent Freixe
DG, Europe

Marc Caira
DG adjoint, Nestlé Professional

David P. Frick
D, Gouvernement d'entreprise, Compliance
et Corporate Services

(DG: Directeur général; D: Directeur)

Yves Philippe Bloch
Secrétaire général

Direction du Groupe

(de gauche à droite):
José Lopez
Luis Cantarell
James Singh
Laurent Freixe
Frits van Dijk
Paul Bulcke
John J. Harris
Francisco Castañer
David P. Frick
Werner Bauer
Marc Caira
Richard T. Laube

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2008 annexé



Corporate Governance et Compliance

Corporate Governance

Nestlé poursuit une stratégie des meilleures pratiques confirmées de Corporate Governance. En 2008, l'Assemblée générale a approuvé à 99% des voix représentées, une révision complète des Statuts de la Société. Ce vote est venu clore un processus initié par un sondage réalisé auprès des actionnaires en 2005 et la décision de ces derniers de confier au Conseil le soin de remanier intégralement les Statuts. Il est ressorti du sondage et des discussions ultérieures avec nombre d'investisseurs que les avis étaient partagés sur la refonte des Statuts, avec un groupe significatif d'investisseurs privés (principalement suisses) d'un côté et les investisseurs institutionnels (souvent étrangers) de l'autre. Les Statuts révisés tiennent compte des intérêts et des préoccupations de ces deux groupes, ainsi que de l'évolution de la législation et de la Corporate Governance et reflètent le changement de composition de notre actionnariat, présenté à la page suivante.

Leur objectif principal est de servir au mieux les intérêts de la Société consistant à créer de la valeur durable sur le long terme. Cette affirmation a été ajoutée expressément aux nouveaux Statuts.

En 2008, la Société a également modifié sa structure de gouvernance et nommé Paul Bulcke, précédemment Directeur général responsable de la Zone Amériques, aux fonctions d'Administrateur délégué. Avec l'approbation des actionnaires, il a été nommé «Administrateur délégué» par le Conseil d'administration. M. Brabeck-Letmathe conserve son poste de Président du Conseil d'administration.

Conformément à notre stratégie d'amélioration constante de l'information communiquée aux actionnaires, Nestlé a présenté pour la première fois en 2008 un rapport annuel sur les rémunérations expliquant les principes de la Société dans ce domaine et indiquant les rémunérations octroyées aux membres du Conseil et de la Direction du Groupe. Ce rapport a été approuvé par les actionnaires dans le cadre de l'approbation des comptes annuels, conformément au Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise. Le Président du Conseil a formulé des commentaires sur le rapport et répondu à des questions pertinentes préalablement au vote, ce qui a permis aux actionnaires d'exprimer leur opinion sur les rémunérations octroyées.

Notre stratégie de Corporate Governance comporte un engagement constant auprès de nos investisseurs, ainsi qu'une adaptation de nos documents à l'évolution de la

législation et de la Corporate Governance. Nous jouons également un rôle actif dans l'orientation de ces évolutions, particulièrement sur notre marché national suisse.

Compliance

Nous estimons que le respect des lois et des réglementations internes protège la réputation de la Société et constitue le socle de la création d'une valeur partagée durable. Nous mettons en œuvre une stratégie de tolérance zéro et suivons une démarche fondée sur des principes. Ainsi, la Société a adopté un système transfonctionnel au sein duquel diverses fonctions contribuent à une gestion intégrée. Si la responsabilité en matière de Compliance reste attribuée aux marchés, conformément au «Custodian Concept» de l'Entreprise, une fonction de Compliance à l'échelle du Groupe et un «Compliance Committee» transfonctionnel du Groupe définissent le cadre, contribuent à consolider la coordination entre les fonctions d'appui correspondantes et encouragent les initiatives majeures de Compliance. En outre, la Société a mis en place un réseau de Compliance dans les principaux marchés et a recréé, là où c'est approprié, la structure de comité.

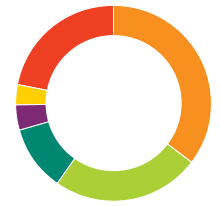
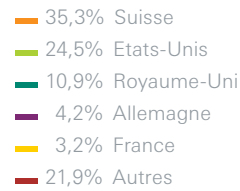
Les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et notre nouveau Code de conduite professionnelle de Nestlé représentent les normes minimales non négociables que nous respectons dans le monde entier en plus de la législation locale applicable. Les Principes de conduite des affaires du Groupe,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

Le déploiement du nouveau Code de conduite des affaires a marqué une étape majeure du Programme de Compliance du Groupe en 2008, qui comportait également l'adoption du Code de conduite pour les fournisseurs de Nestlé et la mise en œuvre de diverses initiatives axées sur la Compliance, dont le lancement d'un outil d'apprentissage en ligne, d'un outil d'apprentissage antitrust, de notre programme anti-fraude, ainsi que d'une nouvelle auto-évaluation du système de contrôle interne du Groupe et d'une évaluation annuelle du risque, toutes deux exigées par la

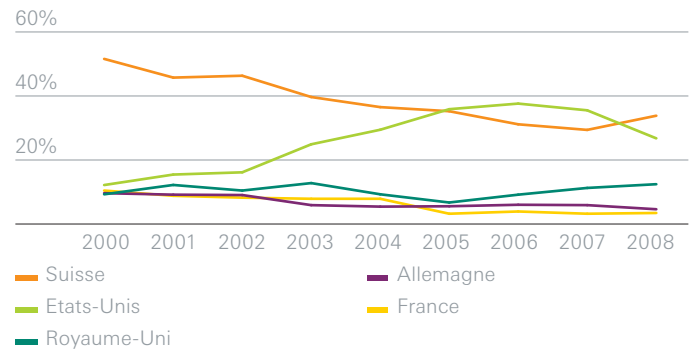
nouvelle législation suisse sur les sociétés. La fonction de Compliance du Groupe sélectionne ces initiatives de manière permanente, afin de faciliter les efforts au niveau des marchés. Elle donne le ton, fournit un cadre et un savoir-faire et facilite la coordination et le leadership fonctionnel des différentes fonctions concernées, dans la mesure nécessaire pour protéger notre réputation dans un environnement législatif et réglementaire modifié.

Nestlé dispose d'un programme d'audit «CARE» dont l'objectif est de vérifier que nos activités respectent les Principes de conduite des affaires du Groupe. En 2008, un nouveau module portant sur l'intégrité dans les relations d'affaires a été ajouté au programme.

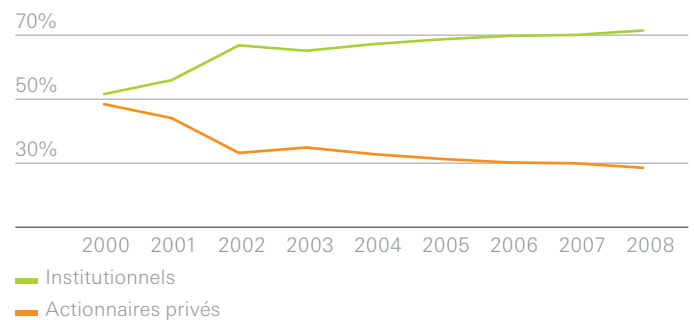
Actionnaires par pays*



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 61,5% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2008

Création de valeur partagée

La création de valeur partagée est un principe de conduite des affaires reposant sur la conviction que les intérêts des actionnaires et ceux de la société doivent se recouper de manière à permettre le succès à long terme de l'entreprise. Ce principe, totalement intégré à nos stratégies commerciales de base et à nos activités, implique d'aller au-delà de la durabilité, afin de créer de la valeur pour les actionnaires comme pour la société.



**Création de valeur
pour les actionnaires**

**Création de valeur
pour la société**



Nestlé opère sur la base de ses Principes de Conduite des Affaires et de son Code de Conduite professionnelle, tout en respectant la législation externe. Nous adhérons en outre volontairement aux dix principes du Pacte mondial des Nations Unies (page 21) et aux normes de certification internationales, telles qu'ISO 14001 pour la gestion environnementale et OHSAS 18001 pour la sécurité au travail. En exerçant nos activités dans le respect des objectifs du développement durable, nous cherchons à garantir que nos actes d'aujourd'hui ne mettent pas en péril nos besoins de demain. Mais nous pensons pouvoir aller plus loin encore, en créant de la valeur pour la Société en même temps que pour nos actionnaires.

Le respect par Nestlé des directives et des principes internes et externes ainsi que de nos engagements sociaux et environnementaux est au cœur de la création de valeur partagée pour les différents acteurs, à tous les niveaux de la chaîne des valeurs, dont:

Les actionnaires

La performance financière de Nestlé est détaillée tout au long de ce rapport.

Les employés

Nestlé emploie 283 000 personnes à travers le monde, dont 50% dans les pays en développement. En 2008, nous avons versé CHF 16 milliards de salaires.

Les communautés locales

Les investissements totaux en immobilisations corporelles de Nestlé atteignent CHF 4,9 milliards, dont CHF 1,7 milliard dans les pays en développement. Nestlé a commencé à investir en Chine il y a vingt ans. Depuis, elle a ouvert 19 usines sur 18 sites à travers le pays et y emploie actuellement 13 000 personnes environ. En 2008, nous avons investi CHF 11 millions dans un nouveau centre de R&D spécialisé dans la sécurité et la qualité alimentaires à Beijing. L'investissement total en R&D de la Société en Chine atteint ainsi CHF 21 millions. Nestlé Research emploie plus de cent personnes dans le pays.

Nestlé a également investi CHF 50,7 millions cette année dans des projets sociaux et environnementaux à travers le monde. Nous avons consenti CHF 30 millions de micro-crédits à des agriculteurs aux quatre coins du monde.

Les fournisseurs

Nestlé traite avec quelque 165 000 fournisseurs. Nous avons acheté pour CHF 22,5 milliards de matières premières en 2008.

Les gouvernements

Nous avons versé aux gouvernements CHF 3,2 milliards d'impôts.

Création de valeur partagée

Trois domaines clés

Si nous créons de la valeur partagée de multiples manières, trois domaines clés distinguent Nestlé de la concurrence:

- la nutrition: Nestlé est le plus grand groupe mondial dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être. La principale valeur qu'il apporte aux consommateurs est une meilleure alimentation. Le rapport annexe sur la création de valeur partagée et la nutrition décrit l'étendue du travail entrepris par Nestlé pour améliorer la nutrition à l'échelle mondiale;
- l'eau: l'eau est essentielle à l'avenir de notre entreprise, mais aussi à la sécurité alimentaire mondiale. Elle est au centre de nos activités et au cœur des mesures de promotion d'une politique de l'eau efficace;
- le développement rural: Nestlé collabore directement avec près de 600 000 agriculteurs en vue d'accroître leur productivité, relevant ce faisant leur niveau de vie et élargissant notre accès à des matières premières de qualité. La plupart de nos usines se situent en zone rurale et servent de tremplin au développement économique de leur région.

Nestlé utilise le feed-back des différents acteurs pour son reporting sur la création de valeur partagée et améliorer les domaines identifiés. Ainsi, nous apportons dans ce chapitre plus

de détails sur nos principaux défis en matière de durabilité et décrivons plus précisément notre procédure de gestion des risques. Nous continuons par ailleurs d'améliorer le suivi de notre performance en affinant et en développant nos indicateurs clés. Enfin, et surtout, nous illustrons par davantage d'exemples comment nous respectons l'ensemble des normes et des règlements industriels en vigueur. Des progrès restent à faire en matière de reporting, notamment pour ce qui est de quantifier les bénéfices pour la société de nos initiatives de création de valeur partagée. Nous nous attellerons à la tâche.

Faits marquants

- Nous avons sensiblement progressé en matière de sécurité au travail à travers la Société (page 20);
- Nos initiatives en faveur de la chaîne d'approvisionnement ont été renforcées par le lancement de notre nouveau Code de conduite pour les fournisseurs (page 16);
- Nous avons continué de développer nos programmes de soutien aux agriculteurs et à leur famille (page 16);
- Nous avons atteint notre objectif en matière de captage d'eau total par tonne de produit (page 18).

Défis

- Nous n'avons pas atteint notre objectif en matière de consommation d'énergie par tonne de produit en raison d'une part plus importante des catégories à consommation énergétique plus élevée (page 18);
- Nous continuons de promouvoir les bénéfices avérés de l'eau embouteillée pour la santé et les consommateurs tout en renforçant nos engagements en matière d'environnement (pages 20 et 44).

Création de valeur partagée: faits marquants

Réduire notre empreinte écologique et les coûts d'exploitation

68%

d'augmentation du volume de production depuis 1999

20%

de réduction des matériaux d'emballage pour l'eau embouteillée de 2004 à fin 2008

58%

de réduction du captage d'eau par tonne de produit depuis 1999

48%

de réduction des émissions de gaz à effet de serre par tonne de produit depuis 1999

Améliorer la capacité de revenu des producteurs et former une main-d'œuvre qualifiée

42%

Dans les pays en développement, membres du comité de direction local originaires du pays

70 167

Nombre d'employés ayant bénéficié d'une formation formelle dans les pays en développement

25%

Postes de cadres occupés par des femmes

Aider les producteurs à améliorer leurs revenus et assurer notre approvisionnement en matières premières de qualité

594 223

Nombre de producteurs bénéficiant de programmes d'assistance technique

30 millions

Volume des microcrédits accordés aux producteurs en 2008, en CHF

Améliorer la nutrition pour les consommateurs et augmenter les ventes et la rentabilité de Nestlé

6254

Nombre de produits renouvelés en termes de nutrition et de santé en 2008

11 millions

Nombre estimé de consommateurs supplémentaires de produits laitiers fortifiés Nestlé présentant de faibles revenus d'ici à fin 2011

Créer de la valeur partagée à chaque étape de la chaîne de valeur



Principales initiatives

Les initiatives de création de valeur partagée incluent:

- l'aide au développement de l'industrie laitière en Afrique de l'Est (page 33);
- le soutien aux producteurs de cacao (pages 17 et 53);
- café Nespresso AAA: l'inclusion de la durabilité dans l'ADN de la marque (page 40);
- *Häagen-Dazs*: l'assistance dans la lutte contre la raréfaction des abeilles (page 49);
- l'approvisionnement responsable en matières agricoles (page 47);
- la création d'emplois dans les économies émergentes (page 33);
- l'aide à l'alimentation grâce aux produits à prix populaires (page 38);
- l'approvisionnement des communautés locales en eau salubre (page 21);
- l'écoconception des emballages (page 20);
- des innovations en matière de conditionnement des eaux embouteillées: exemples des Etats-Unis (page 44);
- le calcul de l'empreinte hydrique de la Société (page 46);
- la capture de l'énergie et la prévention des déchets: «Java Log®» (page 46);
- le leadership dans le segment hors foyer (page 38).

Les initiatives de Nestlé en matière de santé et de nutrition, sur des sujets tels que l'obésité et la malnutrition, sont présentées en profondeur dans notre rapport annexe portant sur la création de valeur partagée et la nutrition.

Agriculture et développement rural Approvisionnement responsable

Au-delà de nos propres sites, nous mettons de plus en plus l'accent sur les normes sociales et environnementales tout au long de notre chaîne d'approvisionnement. En juillet 2008, nous avons introduit un nouveau Code de Conduite pour les Fournisseurs de Nestlé afin de faire connaître et d'appuyer nos attentes. Ce Code est valable pour tous nos fournisseurs. Il est disponible en plusieurs langues sur notre site

web (www.nestle.com/suppliers). Pour l'heure, plus de 120 000 de nos fournisseurs ont reçu ce Code et l'ont reconnu en exécutant des commandes ou des contrats couverts par le Code. En ce qui concerne le respect des exigences du Code, Nestlé s'engage à atteindre une efficacité maximale pour les fournisseurs: Nestlé est devenue à cette fin un membre actif de la Task Force «PROGRESS» (Programme for Responsible Sourcing) de l'AIM (Association européenne des industries de marque) et de la GMA (Association of Food, Beverage and Consumer Products Companies), qui se consacrent à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus d'évaluation au sein de la chaîne d'approvisionnement. Nestlé gère la compliance de ses fournisseurs en ayant recours aux normes et protocoles usuels du secteur. Cette approche lui permet de procéder à des améliorations importantes et d'éviter les évaluations multiples des fournisseurs.

Soutien aux agriculteurs

Nestlé a maintenu en 2008 son engagement à long terme à travailler directement avec les petits agriculteurs. Elle collabore avec quelque 600 000 agriculteurs à l'échelle mondiale, leur offrant une assistance technique gratuite et environ CHF 30 millions de microcrédits chaque année. Cette approche est un élément clé de la stratégie laitière du Groupe; elle lui assure un approvisionnement stable, sûr et de qualité sans passer par des intermédiaires. En adaptant l'approche du système suisse des districts laitiers à l'industrie laitière des pays en développement à travers le monde, Nestlé contribue à réduire la pauvreté et à améliorer la nutrition tout en assurant un succès commercial à long terme. Son engagement a permis d'améliorer sensiblement les revenus des petits producteurs de lait, qui ont fourni 5 millions de tonnes de lait d'origine locale aux districts laitiers en 2007. L'expérience accumulée par Nestlé dans l'aide aux agriculteurs et la création d'une industrie laitière a été transposée dans 29 pays jusqu'à présent, de la Mongolie Intérieure en Chine à l'Afri-

que de l'Est – où de nouveaux plans de soutien au développement de l'industrie laitière au Kenya et en Ouganda ont été adoptés (page 33). Tant Nestlé que les communautés en profitent.

Nestlé collabore en outre avec des dizaines de milliers de planteurs de café. Elle les aide à améliorer la qualité et la quantité de leur production, à préserver l'environnement et à instaurer de meilleures conditions sociales. Ainsi, *Nescafé Partners' Blend* et *Nespresso* fournissent des incitations aux cultivateurs en leur offrant des prix élevés pour tout café de première qualité produit dans le respect du développement durable, ce qui bénéficie tant aux producteurs qu'aux consommateurs et assure à Nestlé un approvisionnement en café de qualité supérieure (page 40).

Nestlé participe aussi activement à différents programmes axés sur la chaîne d'approvisionnement en cacao. Avec l'International Cocoa Initiative (ICI) et la World Cocoa Foundation, nous nous efforçons d'améliorer les revenus des petits cultivateurs, d'éradiquer le travail inacceptable des enfants et d'offrir à ces derniers un meilleur accès à l'éducation. En Côte d'Ivoire (qui produit 40% environ du cacao mondial), les rendements et la qualité des récoltes déclinent. Nestlé travaille avec trois coopératives sur un projet pilote visant à améliorer les rendements et les conditions sociales de la communauté. Elle a également rejoint UTZ, un projet de certification de premier plan qui regroupe plusieurs industries. Toutes ces initiatives visent une production plus durable du cacao, afin d'assurer l'approvisionnement à long terme en cacao de qualité et d'améliorer les revenus et la qualité de vie des communautés de producteurs.

1

Vietnam

Récolte de café dans la province de Dak Lak, destinée à l'approvisionnement de l'usine *Nescafé* de Hô-Chi-Minh-Ville.

2

**Côte d'Ivoire –
Récolte de cacao**

Nestlé finance un projet triennuel en faveur de la production durable du cacao avec trois coopératives regroupant environ 3000 producteurs.

3

Erguna, Mongolie Intérieure

Livraison par des producteurs laitiers de leur lait à la nouvelle station de collecte Nestlé.



1

2



3



Environnement, production et collaboration

Nos principaux défis en termes de durabilité environnementale concernent la préservation de l'eau (notre priorité numéro un), l'efficacité énergétique dans le contexte du changement climatique et le conditionnement. Pour une liste complète de nos indicateurs environnementaux, rendez-vous à la page 76.

Préservation et gestion de l'eau

L'approche de Nestlé implique avant tout une gestion efficace de l'eau dans nos propres activités. Nous avons atteint nos objectifs en matière d'eau pour 2008 et avons réduit de 6% notre captage d'eau par tonne de production. Cette performance relève de notre stratégie à long terme, qui nous a permis de réduire notre captage d'eau par tonne de produit de 58% depuis 1999. Nous comptons réduire notre consommation d'eau d'encore au moins 10% au cours des cinq prochaines années. Pour ce qui est de l'eau embouteillée, 1,76 litre d'eau suffit à présent pour produire 1 litre d'eau, soit une baisse de 26% depuis 1999. Ce niveau est tout à fait honorable par rapport aux autres boissons conditionnées. Le calcul de l'empreinte hydrique des entreprises et des produits est une science jeune et complexe. Cette année, nous avons entamé un partenariat avec des entreprises, des ONG et des universitaires visant à développer une base de calcul efficace susceptible d'améliorer plus encore nos performances (page 46). Nestlé a intégré des installations de traitement des eaux usées à ses activités dès 1929. Aujourd'hui, 68% de nos usines gèrent de telles installations, souvent plus performantes que ne l'exige la législation locale; 98% traitent leurs eaux usées sur place ou via des installations hors site. Conformément aux normes internationales sur la qualité de l'eau, nous éliminons 96% de la pollution organique des eaux entrant dans nos processus de production avant de rendre ces dernières à la nature. L'agriculture compte pour 70% des captages d'eau douce à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, les agronomes de Nestlé

aident les agriculteurs à adopter de bonnes pratiques. A Shuangcheng, en Chine, nous aidons les producteurs de lait à gérer correctement les effluents. En Ethiopie, au Salvador, au Mexique et au Nicaragua, nous avons aidé les planteurs de café à économiser jusqu'à 90% de l'eau utilisée pour le lavage et le dépulpage des cerises de café – l'un des processus impliquant le plus grand gaspillage potentiel d'eau. Cette année, nous avons contribué à approvisionner en eau salubre 22 000 personnes au Rwanda au travers de partenariats avec les communautés locales. Nous mettons la dernière main à un projet de coopération avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) en Côte d'Ivoire, qui vise à développer la capacité de réponse de la Croix-Rouge ivoirienne en matière d'eau et de conditions sanitaires et à fournir de l'eau salubre et des services sanitaires à 50 000 personnes. Un autre projet de la FICR en la matière, à destination des écoles de la région productrice de cacao, sera mené à bien en 2009. Peter Brabeck-Letmathe, le Président de Nestlé, a systématiquement mis en avant les questions liées à la gestion durable de l'eau. Sa démarche a permis de lancer un débat sur l'eau lors du Forum économique mondial de Davos, en janvier 2008. Nestlé a régulièrement insisté pour faire de l'eau une question prioritaire et a attiré l'attention sur les menaces que font peser les biocarburants sur les ressources en eau. Nous avons également appelé à davantage d'investissements dans les infrastructures nationales et urbaines de gestion des eaux et à une gestion, à une gouvernance et à une tarification plus appropriées de l'eau. En juillet 2007, notre Président a été l'un des premiers signataires du «CEO Water Mandate» du Pacte mondial des Nations Unies – 32 leaders industriels y avaient souscrit en août 2008. Le Groupe a récemment organisé des conférences sur l'empreinte et la chaîne d'approvisionnement hydriques et a invité le G8 à traiter en priorité la gestion des ressources en eau.

Efficacité énergétique et changement climatique

La stratégie de gestion de l'énergie du groupe Nestlé repose sur des améliorations et une innovation continues et vise à réduire la consommation énergétique, les coûts de l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre. En 2008, les différences de consommation énergétique entre nos diverses catégories de produits ont fait que nous n'avons pas atteint l'objectif de performance énergétique global recherché. Dorénavant, nous nous attellerons à fixer des objectifs de consommation énergétique par catégorie de produits, tout en visant une amélioration de notre efficacité énergétique de 5% au moins pour chaque catégorie clé de produits au cours des cinq prochaines années. En 2008, nous avons publié pour la première fois les données 2007 sur notre consommation énergétique et nos émissions de CO₂, tant directes qu'indirectes. S'il s'agissait d'une grande avancée, nous avons d'abord dû relever certains défis en matière de définitions et de collecte de données, que nous avons surmontés depuis. L'empreinte carbonique directe de Nestlé provient essentiellement de ses usines. Si les transports et la logistique représentent moins de 10% du total des émissions directes de CO₂, nous examinerons ces secteurs afin d'identifier de potentielles réductions futures des coûts, de la consommation de carburant et des émissions de gaz à effet de serre. Pour l'heure, nous estimons que notre flotte a parcouru environ 300 millions de kilomètres en 2008, émettant quelque 250 000 tonnes de CO₂. A l'extérieur, Nestlé a maintenu sa participation au Carbon Disclosure Project (CDP), le plus grand forum international consacré à la présentation des progrès et au partage des bonnes pratiques en la matière. En tant que membre fondateur du groupe Supply Chain Leadership Collaboration du CDP, nous nous efforçons d'élargir le champ d'application de ce groupe aux questions liées à l'eau. Pour aider au développement de mesures pertinentes pour l'industrie, nous participons également au

1

Peter Brabeck-Letmathe

Notre Président a permis de lancer un débat sur l'eau lors du Forum économique mondial de Davos, Suisse.



1



2

2

Brésil, Feira de Santana

Dans un contexte de hausse de la production, nous avons réduit notre consommation d'énergie de 42% par tonne de produit ces dix dernières années.

3

3

Shuangcheng, Chine

Nestlé a équipé ses sites de production d'installations de traitement des eaux usées souvent plus performantes que ne l'exige la législation locale.



Conditionnement éco-efficient

Le conditionnement est essentiel à la sécurité alimentaire. Il aide également à éviter le gaspillage avant et après l'achat en préservant la fraîcheur des aliments pour le consommateur. Notre stratégie consiste à optimiser les matériaux, à mettre au point des emballages éco-efficients et à fournir au consommateur des informations pertinentes sur le recyclage et l'élimination des déchets. L'une de nos principales initiatives cette année a été de collaborer à PIQET, un nouvel outil important d'éco-conception des emballages adopté par Nestlé. Les innovations au niveau de la conception et des technologies se rejoignent lorsqu'il s'agit de réduire l'impact environnemental sans compromettre les besoins des consommateurs. Notre nouveau pot d'aliments pour bébés *Nestlé NaturNes* n'est pas seulement pratique et facile à utiliser: il est moins gourmand en énergie et génère moins d'émissions de CO₂ durant son cycle de vie que le précédent petit pot en verre (page 45).

La bouteille EcoShape légère de Nestlé Waters marque une nouvelle avancée dans la réduction des matériaux d'emballage. Elle est un exemple parmi d'autres des progrès réalisés depuis 1991, lorsque Nestlé a entamé l'examen des possibilités de réduction des emballages dans toutes ses activités. Depuis, nous avons réduit le volume des matériaux d'emballage utilisés par litre d'eau embouteillée de 19,6% ces cinq dernières années, ce qui a permis d'en économiser 43 792 tonnes rien qu'en 2008. A l'échelle mondiale, les économies de matériaux d'emballage réalisées entre 1991 et 2008 représentaient au total 392 000 tonnes et CHF 683 millions.

Respect des normes environnementales

Une version actualisée de la *Politique de Nestlé en matière de durabilité environnementale* (www.nestle.com/csv/environment), publiée pour la première fois en 1991, a été lancée en 2008 afin d'élargir les engagements du Groupe en matière d'environnement. Associée au Système Nestlé de Management de l'Environnement, qui respecte les normes ISO 14001, cette politique expose nos engagements, nos principes et nos mesures de protection de l'environnement et d'amélioration des performances, notamment en matière de respect des réglementations en vigueur et de nos propres normes internes.

En 2008, sept infractions à la législation environnementale ont entraîné CHF 34 312 d'amendes. Nestlé déplore tous ces incidents. Des mesures correctrices ont été déployées pour empêcher qu'ils ne se répètent.

241 usines Nestlé (53%) sont à présent certifiées ISO 14001, la principale norme internationale en matière d'environnement (contre 101/22% en 2007).

Santé et sécurité des employés et des sous-traitants

En plus de dix ans, Nestlé est parvenue à réduire considérablement le nombre d'accidents du travail en améliorant systématiquement la culture, les attitudes et les comportements liés à la sécurité, en décrochant des certificats OHSAS 18001 (la principale norme en matière de sécurité au travail) pour ses différentes installations et en réalisant un contrôle mensuel des indicateurs de sécurité au niveau de la Société, des marchés et des sites. Rien que ces cinq dernières années, le taux d'accidents avec arrêt de travail a chuté de 70%.

Une version actualisée de la *Politique de Nestlé en matière de santé et de sécurité au travail* (www.nestle.com/people/safety) a été publiée en 2008, afin de rappeler que la sécurité de nos employés est notre priorité absolue et de promouvoir des normes plus strictes au niveau de notre chaîne d'approvisionnement. Nos activités à grande échelle nous obligent à accorder une

attention toute particulière à la sécurité au volant. Pour réduire les risques d'accidents de la route auprès de nos employés et de nos sous-traitants, nous avons déployé, à l'échelle de la Société, un programme mondial sur la sécurité au volant couvrant toutes les régions dans lesquelles nous opérons.

Bilan en matière de sécurité au travail

- Malgré toute l'attention que nous portons à la sécurité, Nestlé a dû payer sept amendes liées à des questions de santé et de sécurité pour un total CHF 79 200 en 2008.
- En dépit de tous nos efforts de prévention et à notre plus grand regret, treize accidents mortels sont à déplorer en 2008 (contre quinze en 2007). Quatre employés et deux sous-traitants ont été mortellement blessés sur leur lieu de travail. Six employés sont par ailleurs décédés dans des accidents de la route.

Notre objectif a toujours été d'atteindre zéro accident. Nous avons considérablement réduit notre taux d'accidents et continuons d'investir dans la formation et les meilleures pratiques pour accélérer cette tendance. Notre objectif est d'atteindre le peloton de tête de notre groupe de référence d'ici 2012, ce qui signifie au maximum un accident avec arrêt de travail par million d'heures travaillées.

Produits et consommateurs

Une communication responsable avec les consommateurs

Notre approche est entérinée dans nos Principes de Conduite des Affaires (www.nestle.com/AllAbout) et nos Principes de Communication du Groupe avec le Consommateur, étayés par des lignes directrices à respecter par nos collaborateurs du département marketing et par les agences publicitaires. En juillet 2007, Nestlé a renforcé ses engagements en faveur des enfants grâce à deux dispositions à appliquer dans tous les pays d'ici à fin 2008: (1) aucune démarche publicitaire ou de marketing ne peut cibler les enfants de moins de 6 ans, et (2) les publicités ciblant les

1

Pakistan

Quelques-unes des 4000 ouvrières agricoles apprenant, dans le cadre du partenariat entre Nestlé et le PNUD, à gérer correctement les ressources en eau de leurs exploitations laitières.

2

Côte d'Ivoire

Une école de terrain pour agriculteurs parrainée par Nestlé à Nobeerkro enseigne les pratiques de travail responsables, l'importance de la scolarisation des enfants et les méthodes d'agriculture durable.

3

Rwanda

Projet communautaire sur l'eau potable salubre parrainé par Nestlé en partenariat avec la Fédération luthérienne mondiale et Interfaith Action for Peace in Africa à Kirehe concerne environ 22 000 villageois.

1, 2



Principes du Pacte mondial des Nations Unies (PMNU)

Exemples de progrès réalisés en 2008

Droits de l'homme

Lancement d'une évaluation de conformité en matière de droits de l'homme avec l'Institut danois des droits de l'homme (IDDH), afin d'évaluer les risques potentiels pour les droits de l'homme et du travail des politiques du Groupe ou des systèmes de contrôle.

Travail

Lancement du nouveau Code de Conduite pour les Fournisseurs de Nestlé, qui contient des dispositions sur les heures de travail, la rémunération et la non-discrimination; interdit le travail des détenus, le travail forcé et le travail des enfants; affirme le droit de Nestlé de procéder à des audits, d'exiger des mesures correctrices et de rompre les contrats.

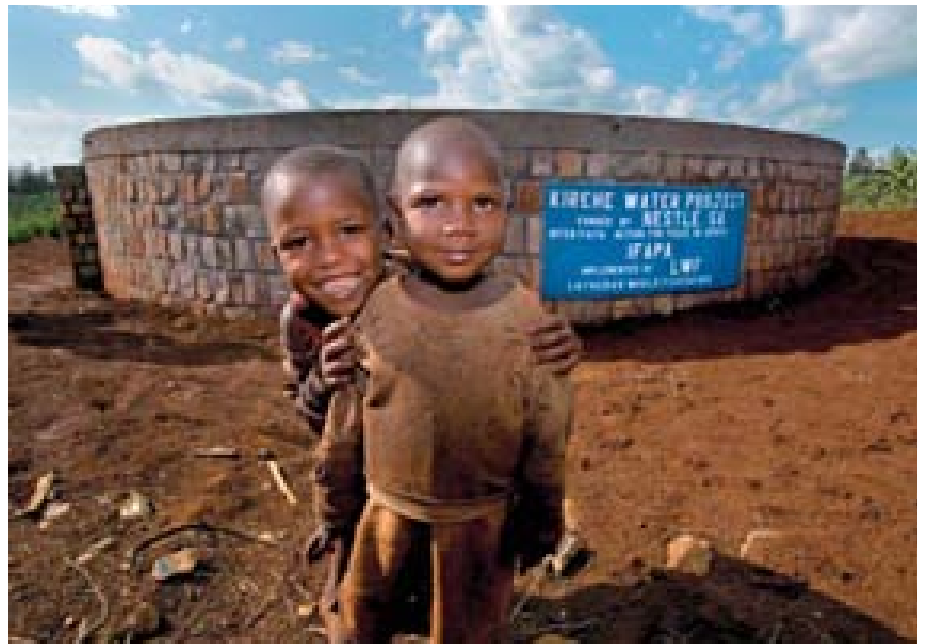
Environnement

Actualisation de la politique de Nestlé en matière de durabilité environnementale dans le sens d'un plus grand engagement. Renforcement des mesures de l'empreinte carbonique et de l'efficacité énergétique par la déclaration, pour la première fois, des émissions de CO₂ et de la consommation énergétique indirectes.

Lutte contre la corruption

Lancement d'un nouvel outil en ligne d'apprentissage antitrust visant à renforcer les principes du Code de Conduite des Affaires Nestlé parmi les employés. Traduction et diffusion du Code en six langues et lancement de la conception d'un module d'apprentissage en ligne centré sur la lutte contre la corruption.

3



Nations Unies: Objectifs du Millénaire pour le Développement

Exemples de progrès réalisés en 2008

Faim et pauvreté

Investissement de CHF 50,7 millions dans des projets communautaires.

Formation

Chaîne d'approvisionnement en cacao en Côte d'Ivoire: financement de programmes visant à offrir aux enfants un meilleur accès à l'éducation et à sensibiliser les communautés locales en vue de prévenir les formes les plus graves de travail des enfants.

Préservation de l'eau et formation: poursuite de l'échange de savoir-faire et de bonnes pratiques avec près de 600 000 agriculteurs dans le monde; maintien du soutien au projet WET, qui a déjà formé plus de 400 000 enseignants et sensibilisé plusieurs millions d'enfants dans plus de vingt pays.

Egalité des sexes

Dans les zones rurales du Pakistan, nous avons poursuivi notre collaboration avec le PNUD. L'objectif est d'émanciper 4000 productrices de lait en leur fournissant le savoir et les compétences leur permettant d'améliorer la valeur et la qualité de leur rendement laitier.

VIH/sida, paludisme et autres maladies

Poursuite du soutien financier au développement du matériel de formation de la FICR destiné à la lutte mondiale contre le VIH/sida.

Environnement

Financement et soutien de projets visant à approvisionner en eau salubre des villages du Rwanda et de Côte d'Ivoire.

Partenariats mondiaux

Nestlé soutient les initiatives internationales en faveur du développement durable, dont la FICR, le Code d'usage Commun pour la Communauté du Café (4C), l'International Cocoa Initiative et le «CEO Water Mandate» du PMNU.

enfants de 6 à 12 ans se limitent aux produits qui présentent un profil nutritionnel contribuant à un régime sain et équilibré.

Nestlé participe aussi à des initiatives sectorielles, dont l'Alliance Européenne pour l'Éthique en Publicité (AEEP). En 2008, les 84 publicités Nestlé contrôlées par l'AEEP en respectaient les normes. Nestlé a par ailleurs rejoint jusqu'à présent quatre initiatives volontaires soumises à un contrôle indépendant au niveau national et régional: l'«EU Pledge», le «Thai Pledge» et les «Children's Food and Beverage Advertising Initiatives» en Australie, au Canada et aux États-Unis.

☉ **Pour en savoir plus:**

www.nestle.com/SharedValueCSR/ProductsAndConsumers/MarketingAndCommunications/MarketingAndAdvertising.htm

Élargir l'accès à des aliments abordables

Grâce à nos produits à prix populaires (PPP), nous continuons d'élargir l'accès à des aliments abordables, nutritifs et de qualité. On impute plus de 7% de l'incidence mondiale des maladies à des carences en micronutriments. En ajoutant des micronutriments à nos PPP, nous aidons à prévenir les principales déficiences. Ainsi, sur les marchés émergents, Nestlé fournit aux familles les plus démunies un lait sain et fortifié à un prix abordable.

Consultez notre rapport annexe *Besoins nutritionnels et aliments de qualité* pour découvrir de nombreux exemples de la manière dont Nestlé crée de la valeur partagée pour les consommateurs.

Compliance et engagement

Principes du Pacte mondial des Nations Unies et objectifs du Millénaire pour le Développement

Les Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé englobent les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies (PMNU) depuis 2002. Dans le cadre de partenariats tels que l'International Cocoa Initiative, nous contribuons également aux Objectifs

du Millénaire pour le Développement des Nations Unies.

Gestion des risques et compliance

La procédure établie de gestion des risques de Nestlé encourage l'anticipation des risques, identifie les mesures permettant de circonscrire les problèmes naissants et favorise la prise de décisions intelligentes. Elle identifie, à l'intention de la Direction du Groupe, les risques nécessitant une attention particulière et un traitement à court terme. Des scénarios en matière de changement climatique ou d'évolution des pratiques agricoles sont analysés en même temps que d'autres facteurs externes susceptibles de modifier sensiblement le prix et la disponibilité des matières premières et des matériaux d'emballage. La procédure de gestion des risques couvre également les principaux investissements en immobilisations corporelles et d'autres projets importants.

En outre, le Comité des activités durables et la «Issues Round Table», tous deux présidés par des membres de la Direction du Groupe, identifient et gèrent les défis à moyen et à long terme. Les principaux défis identifiés par ces forums sont la durabilité environnementale (et notamment la préservation de l'eau, l'efficacité énergétique et le changement climatique), la durabilité des matières premières agricoles et les normes relatives à la chaîne d'approvisionnement, notamment concernant les droits de l'homme et les conditions de travail. Le présent rapport inclut de nombreux exemples de la manière dont nous répondons à ces défis.

Respect des Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé

CARE (Compliance Assessment of Human Resources Safety, Health & Environment) est le programme intégré du groupe Nestlé chargé de vérifier, via trois grandes agences indépendantes de certification internationale, que nos activités respectent les législations locales en vigueur et les Principes de Conduite des Affaires du groupe

Nestlé. Des audits en la matière sont réalisés tous les trois ans. Depuis juillet 2005, date du lancement du programme, plus de 490 usines ont fait l'objet d'un audit CARE. Nous souhaitons élargir le programme à tous les employés et à tous les sites de Nestlé d'ici à fin 2010.

Les infractions relevées par l'audit sont classées en trois catégories: «mineures» (isolées et sporadiques), «majeures» (systématiques et répétées) et «critiques» (exceptionnelles, nécessitant une notification immédiate au «Compliance Committee»). Sur les plus de 490 rapports relatifs aux usines (à la fin décembre 2008), aucune infraction critique n'avait été relevée, pour aucun des critères d'évaluation. 91% des infractions étaient qualifiées de mineures et 9% de majeures. Les plans d'action CARE qui en résultent font l'objet d'un suivi et d'un contrôle de la part des directeurs opérationnels. Les auditeurs internes du Groupe assurent ensuite le suivi des mesures correctrices lorsqu'ils visitent les sites.

Principes d'engagement public

Nous sommes en dialogue permanent avec une grande variété d'acteurs: gouvernements et autorités de réglementation, pour promouvoir et mettre en œuvre des lois et des règlements pertinents; ONG, à la recherche d'un engagement constructif et du respect de certains principes; universitaires et organisations professionnelles, afin de favoriser les nouvelles connaissances; communautés locales, en vue de promouvoir leur bien-être.

1

**Colombie,
formation des
ouvriers en matière
de qualité
et de sécurité**

Un employé vérifie sa tenue avant de pénétrer dans la zone stérilisée de l'usine Dos Quebradas.

2

Brésil

Grâce à notre système de livraison directe des magasins, les consommateurs aux revenus les plus faibles ont accès à des produits à prix populaires, nutritifs et abordables.

3

**Allemagne,
Mayence**

Équipement de cogénération où le marc de café est utilisé comme combustible.



1

2



3



La feuille de route 4x4x4

Avantages concurrentiels



La feuille de route 4x4x4, pour générer de la croissance et améliorer les performances
Les différents éléments de la feuille de route 4x4x4 se recoupent, interagissent et se complètent.

Avantages concurrentiels

Ensemble et séparément, nos quatre avantages concurrentiels font toute la différence avec la concurrence.

Moteurs de croissance

Quatre opportunités clés, valables pour toutes nos catégories de produits, offrent un solide potentiel de croissance.

Piliers stratégiques

Chacun de nos quatre piliers stratégiques représente un secteur de compétence clé dans lequel nous visons l'excellence.

Ainsi, nos capacités de R&D – les meilleures du secteur – nous permettent d'innover et de rénover notre gamme inégalée de marques «milliardaires» au rythme requis pour nous différencier des produits de la concurrence et amener les consommateurs à privilégier les nôtres. Notre présence géographique inégalée en termes d'histoire, de profondeur et de couverture nous permet d'ancrer notre stratégie PPP (produits à prix populaires) plus rapidement et plus profondément sur les marchés émergents.

L'objectif de Nestlé est d'être reconnue comme la première société mondiale dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être et comme la référence du secteur en termes de performance financière

Ces dernières années, nous avons appliqué constamment le modèle Nestlé, qui allie un niveau élevé de croissance organique et une amélioration annuelle de la marge EBIT, tout en poursuivant notre stratégie visant à faire passer Nestlé d'une entreprise d'alimentation et de boissons à une entreprise de Nutrition, de Santé et de Bien-être. Ce faisant, nous avons engrangé des résultats à court terme tout en posant les bases d'une croissance rentable à plus long terme.

Aujourd'hui, nous devons saisir l'occasion de mettre à profit ces réalisations et de creuser l'écart avec nos concurrents en accélérant notre performance opérationnelle. La voie que nous avons choisie est celle de notre feuille de route 4x4x4, qui comprend quatre avantages concurrentiels, quatre moteurs de croissance et quatre piliers stratégiques.

La feuille de route 4x4x4 permettra de maintenir des performances élevées par rapport à la concurrence, mesurables à la création de valeur actionnariale. Elle combine la stratégie gagnante et les qualités défensives nécessaires dans le contexte actuel, assorties d'un potentiel de croissance dynamique lorsque viendra la relance.

Chez Nestlé, nous respectons un principe de conduite des affaires que nous appelons «création de valeur partagée». Il repose avant tout sur la conviction que la seule manière, pour une entreprise, de créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires est de créer également de la valeur pour les sociétés dans lesquelles elle opère. Vous trouverez de multiples références à la création de valeur partagée au fil des pages suivantes. D'aucuns la décrivent comme une approche de la responsabilité sociale d'entreprise. Nous y voyons une manière de conduire les affaires.

Quatre avantages concurrentiels

Nestlé possède une série unique d'atouts intrinsèques qui l'aide à réaliser sa vision en matière de nutrition, santé et bien-être, à relever le défi d'une concurrence intense et à réaliser le modèle Nestlé de création de valeur actionnariale. L'un des principaux objectifs consiste à tirer parti de ces atouts pour creuser l'écart entre nos concurrents et nous.

Une gamme
de produits
et de marques
inégalée

Des capacités
de R&D
sans pareil

Une présence
géographique
inégalée

Collaborateurs,
valeurs, culture,
attitude



Une gamme de produits et de marques inégalée

Nestlé est l'entreprise alimentaire qui possède la plus vaste gamme d'aliments et de boissons. Ils sont répartis dans des catégories à valeur ajoutée où les produits sont intrinsèquement nutritifs, tels que produits laitiers, nutrition, boissons, préparations culinaires, confiserie, produits pour animaux de compagnie et céréales pour le petit-déjeuner et constituent ensemble un portefeuille inégalé de marques «milliardaires».

Nos marques répondent aux besoins des consommateurs et améliorent la qualité de vie de tous... bébés, tout-petits, enfants, adolescents, adultes, futures mamans, personnes âgées... du lever du jour à l'heure du coucher.

Notre panier de produits atteint tous les consommateurs, depuis le connaisseur à travers *Nespresso* et les chocolats artisanaux de Pierre Marcolini, jusqu'aux consommateurs aux revenus les plus faibles grâce à notre gamme de produits à prix populaires, nutritifs et abordables.

Nous vendons plus d'un milliard de produits chaque jour, à des millions de consommateurs qui choisissent plusieurs fois par jour de faire confiance à nos produits, faisant ainsi de Nestlé l'entreprise la plus démocratiquement approuvée au monde.

Nos marques font partie de la vie quotidienne, une situation favorable à la fidélisation des consommateurs. Beaucoup ont été créées il y a plusieurs décennies et certaines ont plus de 100 ans. La plupart sont numéro un, au niveau mondial ou local. Toutes gagnent sans relâche la préférence des consommateurs, bouchée après bouchée, jour après jour.

Les marques sont nourries par l'innovation et la rénovation. Leurs relations avec les consommateurs, comme toutes les relations, reposent sur la confiance et s'épanouissent grâce à la communication et au respect. Notre connaissance des différentes cultures et notre capacité à répondre aux besoins, aux goûts et aux préférences des consommateurs est au

Accentuer les bienfaits nutritionnels
Dans l'ensemble de notre portefeuille, nous sommes constamment en mesure d'offrir des bienfaits nutritionnels supérieurs à ceux de nos concurrents.



Une croissance rentable et rapide Nos marques «milliardaires», qui génèrent chacune plus de CHF 1 milliard de chiffre d'affaires annuel, représentent approximativement 70% de nos ventes d'aliments et de boissons. Dans l'ensemble, elles enregistrent une croissance plus rapide que la moyenne du marché et la plupart d'entre elles dégagent des marges supérieures à la moyenne du Groupe.

Boissons



Produits laitiers



Plats préparés et produits pour cuisiner



Confiserie



Glaces



Nutrition



Eau



Produits pour animaux de compagnie



Produits pharmaceutiques



cœur de ces relations. Nous gagnons la confiance des consommateurs à travers un engagement ferme et inconditionnel d'offrir un niveau élevé de sécurité et de qualité, grâce à des contrôles rigoureux effectués depuis l'exploitation agricole jusqu'au magasin.

Des capacités de R&D sans pareil

Nestlé bénéficie d'un long passé scientifique dans le domaine de la nutrition. Le premier produit à porter le nom du fondateur de la société, Henri Nestlé, était un produit céréalier innovant pour nourrir les bébés et leur développement, élaboré pour favoriser le développement des bébés et leur donner un bon départ dans la vie. Dès 1866, Henri Nestlé avait pour ambition de commercialiser son produit et ses bienfaits dans le monde entier.

Depuis lors, Nestlé a volé de succès en succès, mais en suivant toujours les traces de son fondateur, veillant à ce que ses produits répondent aux besoins des consommateurs grâce à une recherche imaginative, afin d'apporter leurs bienfaits à des millions de personnes.

Par exemple, notre activité Nestlé Nutrition investit pour la première fois de nouveaux domaines de la nutrition spécialisée en élaborant et en proposant des produits innovants, efficaces, aux bienfaits fonctionnels scientifiquement démontrés. Chez les bébés, la mise au point de laits infantiles contenant des probiotiques soutenant le système immunitaire illustre cette orientation. Chez les personnes âgées, nous étudions le rôle de la nutrition sur la préservation de la mobilité et de l'indépendance au cours de la vieillesse. En 2008, Nestlé a consacré CHF 2 milliards à la R&D – plus que toute autre entreprise alimentaire. Plus de 5000 collaborateurs originaires de plus de 50 pays travaillent dans les Centres de recherche, les Centres de Technologies de produits et les Groupes d'application de notre réseau R&D mondial. Ce réseau est considérablement renforcé par notre innovation ouverte par laquelle nous avons accès à quelque 300 établissements de recherche externes, parmi lesquels figurent des uni-

versités, des start-up, certains de nos principaux fournisseurs, ainsi que nos propres fonds d'investissement.

La compréhension des consommateurs et les bienfaits en termes de nutrition, santé et bien-être constituent le point de départ de notre R&D et alimentent notre pipeline d'innovation dans toutes les catégories. Mais la R&D ne porte pas uniquement sur le produit lui-même. Elle met au point de nouvelles technologies, par exemple pour les emballages et les distributeurs automatiques, et étudie des domaines spécifiques comme la sécurité des ingrédients et des produits, la qualité organoleptique et les caractéristiques métaboliques.

Une présence géographique inégalée

L'avantage concurrentiel que constitue notre présence géographique inégalée, avec nos produits commercialisés dans quelque 130 pays, ne résulte pas simplement de notre couverture mondiale, car de nombreuses sociétés peuvent revendiquer une présence comparable, pas plus que de notre envergure, avec un chiffre d'affaires de plus de CHF 35 milliards dans les pays émergents. Il est dû au fait que nous sommes présents dans la plupart des pays depuis de nombreuses décennies, souvent depuis plus de cent ans. Cela signifie que nos produits sont appréciés dans les familles depuis plusieurs générations, que nombre de nos marques sont perçues comme des marques locales par nos consommateurs et que notre réputation est sans pareille en ce qui concerne la qualité, le goût et la nutrition. Cela signifie également que nous avons eu tout le temps nécessaire pour apprendre et comprendre les cultures et les habitudes locales et pour être utiles aux économies et aux communautés locales.

Cette utilité réside pour une large part dans notre base d'actifs de production, qui compte 456 usines situées aux quatre coins du monde. Ces usines reflètent notre engagement à long terme de contribuer à la prospérité des communautés où nous sommes présents, grâce à nos investissements, à

Recherche innovante fondée sur la science

Notre quête incessante d'innovation oriente la recherche qui alimente l'ensemble de notre portefeuille de produits. Elle est centrée sur huit domaines d'avantages pour les consommateurs. (Pour chacun, nous avons cité quelques exemples de produits.)

Protection

Nido, lait de croissance renforçant le système immunitaire; *Nescafé Protect*, riche en polyphénols et en antioxydants.

Gestion du poids

Programmes de nutrition personnalisés *Jenny Craig*; yogourt à boire *Sveltesse*, pauvre en graisse, enrichi en fibres; repas *Lean Cuisine* à l'apport calorifique contrôlé.

Rétablissement rapide

Clinutren Protect atténue les effets secondaires de la chimiothérapie et de la radiothérapie et facilite la digestion avant et après une intervention chirurgicale.

Croissance et développement

Cerelac, céréales pour nourrissons contenant *Prebio*¹ aide les bébés à digérer les nutriments essentiels et favorise le développement d'une flore intestinale saine.

Confort digestif

Les laits et yogourts fonctionnels *Nesvita* et *Svelty* contiennent des fibres solubles qui aident à régulariser le transit et à réduire les ballonnements.

Performance

PowerBar contient un mélange d'hydrates de carbone spécial pour un apport énergétique prolongé optimal.

Vieillir en bonne santé

Les Branded Active Benefits (BAB) exclusifs de Nestlé, tels qu'*Omega 3-6* et *Acti-Col*, favorisent la santé cardiovasculaire.

Santé et beauté de la peau

Les produits *innéov* ralentissent le vieillissement de la peau, protègent contre les UV et améliorent la qualité des cheveux.

Plusieurs décennies d'expérience locale

Nestlé a toujours été l'entreprise alimentaire la plus multinationale. Elle est présente dans la plupart des pays depuis bien plus longtemps que ses concurrents.

Afrique	plus de 80 ans
Allemagne	plus de 130 ans
Australie	plus de 100 ans
Brésil	plus de 80 ans
Chine	plus de 130 ans
Etats-Unis	plus de 110 ans
Inde	plus de 90 ans
Mexique	plus de 70 ans
Royaume-Uni	plus de 130 ans
Suisse	plus de 140 ans

1

Science et technologie de pointe

Le Centre de Recherche Nestlé à Lausanne (Suisse) accueille plus de 300 scientifiques au bénéfice d'un doctorat déterminés à découvrir de nouvelles manières pour contribuer à une bonne santé par la nutrition.

2

Innovation de pointe

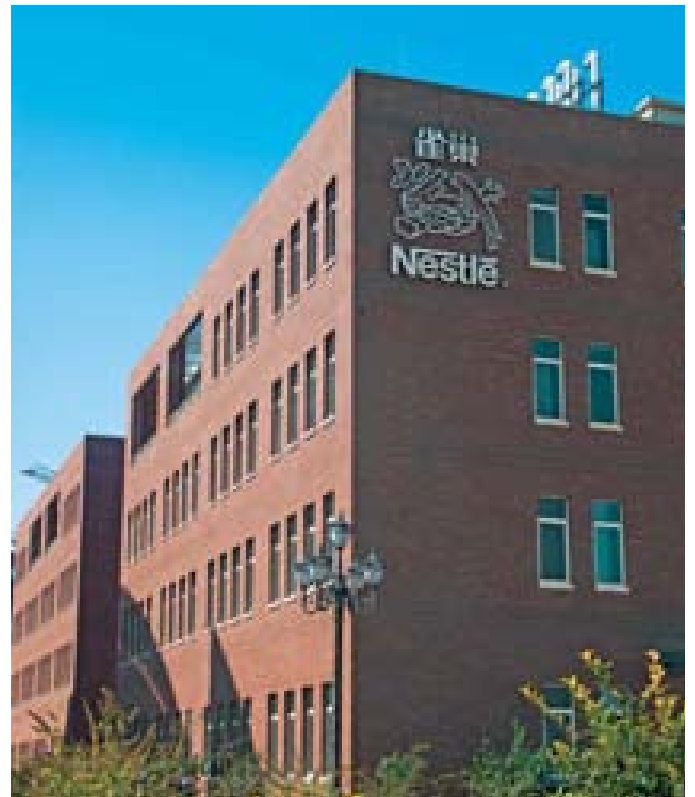
Nous inventons le futur. Par exemple, l'un de nos collaborateurs externes, l'EPFL (Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne), élabore le premier programme mondial de recherche sur l'alimentation et le cerveau.

1, 2



Un deuxième centre de R&D en Chine

Le Centre de R&D de Beijing, ouvert en novembre 2008, complète notre Centre de recherche existant de Shanghai et nos 19 usines de la région Chine.



notre croissance rentable et à l'augmentation des opportunités d'emploi.

Bien que nos produits soient disponibles dans le monde entier, nous ne croyons pas à l'existence de goûts standard et universels. Nous déployons des efforts considérables pour adapter nos produits aux goûts locaux. Bien que *Maggi* soit une marque mondiale, ses soupes sont très différentes, par exemple, en Pologne et en Indonésie. Quant à *Nescafé*, la marque compte plus de 200 formulations dans le monde. Cela dit, l'ancienneté de notre présence dans de nombreux pays nous a permis de mieux connaître les possibilités qui s'offrent à nos catégories de produits dans les différents pays, ainsi que la nécessité de les adapter. Ainsi, nous sommes en mesure de stimuler la croissance en lançant rapidement nos produits dans de nombreux pays.

Bien que Nestlé soit un géant mondial et la plus grande société qui soit dans le secteur de l'alimentation et des boissons, elle est constituée d'un réseau dense d'entreprises locales, qui possèdent chacune une envergure permettant de tirer parti de ses propres synergies, mais qui sont cependant suffisamment souples et dynamiques pour repérer les opportunités et relever les défis. Nous avons pour principe de «centraliser lorsque nous le pouvons, mais décentraliser autant que possible».

Collaborateurs, valeurs, culture, attitude

Les efforts que nous déployons à la fois pour tirer parti de notre échelle et pour conserver la souplesse nécessaire dans notre approche des opportunités et des défis commerciaux sont inscrits dans notre ADN culturel. Nos collaborateurs s'épanouissent dans cet environnement. Leurs compétences, leur talent et leur énergie représentent l'élément vital de notre organisation. Notre culture valorise la réflexion à long terme, l'intégrité, le respect mutuel, le pragmatisme, l'ouverture à la diversité et accorde la priorité absolue à la qualité et à la satisfaction des consommateurs.

Nous sommes hautement disciplinés. Nous partageons la même vision.

Nous disposons des outils, des meilleures pratiques et des compétences qui nous permettent de traduire notre vision en action. Nous relevons les défis de manière réfléchie et en tirant parti de notre expérience. Nous ne nous satisfaisons jamais du statu quo et nous cherchons toujours à améliorer notre rapidité, notre efficacité, notre savoir et nos résultats.

Nos décisions reposent sur le pragmatisme et la flexibilité. Nous chargeons les personnes les plus qualifiées de prendre les meilleures décisions, quelle que soit leur position hiérarchique. Nous maîtrisons parfaitement le travail en équipe, nous poursuivons des objectifs communs en privilégiant sans ambiguïté la responsabilité et l'action individuelles. Nous sommes ouverts aux suggestions et disposés à apprendre. Nous offrons à nos employés la possibilité d'ajouter de la valeur par tous les moyens dont ils disposent.

Nous sommes une société véritablement internationale, riche des nombreuses nationalités représentées dans ses effectifs. Cette diversité nous confère un avantage concurrentiel unique. Par exemple, les diverses informations recueillies localement jouent le rôle de catalyseurs et stimulent l'innovation. Des équipes multifonctionnelles et multiculturelles optimisent les lancements de produits. Le multiculturalisme de notre conduite est le garant de la richesse des idées et des opinions. Notre processus décisionnel est renforcé par une connaissance indispensable des cultures et par les savoirs locaux.

Nos principes sont clairement exposés sur notre site Internet, mais ce sont nos collaborateurs qui leur donnent vie. Ils sont appliqués mondialement sur chacun de nos marchés, afin que notre comportement et notre conduite des affaires soient partout cohérents. Nous disposons ainsi d'une solide équipe de 283 000 collaborateurs appliquant les mêmes valeurs, partageant la même vision, concentrés sur la réalisation de nos objectifs.

Diffuser nos valeurs au-delà de nos propres collaborateurs

Nous menons plus de 150 projets à travers le monde, afin d'assurer aux agriculteurs des revenus plus stables et durables et à Nestlé des approvisionnements de qualité sur le long terme. Nos 771 agronomes et 7787 techniciens travaillent avec près de 600 000 agriculteurs. Par exemple, dans les pays en développement, nous aidons les producteurs de lait à améliorer la qualité du lait et la quantité produite grâce à la gestion du bétail et à la génétique. Notre système suisse des districts laitiers équipés de stations de collecte et de réfrigération, utilisé pour la première fois par Nestlé au Brésil et en Afrique du Sud dans les années 20 et aujourd'hui dans 30 pays, a aidé les éleveurs à améliorer leurs revenus de 2% à 5% par an en moyenne.

Formation en nutrition

Le programme de formation en nutrition NQ (Nutritional Quotient) fait partie de notre stratégie WellNes in Action. Chez Nestlé, la nutrition est l'affaire de tous et le programme NQ encourage les employés à adopter une alimentation et un mode de vie plus sains. Les employés sont, à leur tour, en mesure d'élaborer de meilleurs produits et d'influencer leur famille et leurs amis. 79 353 employés ont déjà participé. Avant le cours, un test évalue le NQ de l'employé, autrement dit ses connaissances en matière de santé et de nutrition. Après la formation, un autre test montre les progrès qualitatifs et quantitatifs accomplis.



Aide au développement de l'industrie laitière en Afrique de l'Est

Au cours des deux prochaines années, Nestlé apportera son soutien à l'East African Dairy Development Board par le biais d'un programme visant à augmenter les revenus des producteurs laitiers du Kenya et d'Ouganda. Les producteurs seront formés en vue de l'amélioration des pratiques d'élevage et d'alimentation. Cela leur permettra d'obtenir une production de qualité et de meilleurs rendements et contribuera à augmenter la quantité et la qualité de l'approvisionnement en lait frais, afin de garantir la disponibilité de poudre de lait entier instantanée en vrac. Nestlé a fourni une assistance technique considérable dans les domaines «production» et «assurance qualité», afin que les produits de New Kenya Cooperative Creameries et de Sameer Agriculture and Livestock Ltd répondent aux normes requises pour la conclusion de cet accord d'approvisionnement, et nous espérons que l'augmentation des volumes suivra la croissance de nos activités. L'accroissement de la production de poudre de lait entier dans ces pays permet à Nestlé d'exporter des produits laitiers vers d'autres pays du COMESA (Common Market for Eastern and Southern Africa) en bénéficiant de droits de douane réduits, augmentant ainsi la disponibilité et l'accessibilité économique dans la région de l'Afrique équatoriale.

Etre utile aux communautés locales en créant des emplois dans les économies émergentes

Les investissements de Nestlé au cours des dernières années se situent entre 3,5% et 5% du chiffre d'affaires, atteignant CHF 4,9 milliards pour la seule année 2008. Une grande partie de ces investissements était destinée à augmenter la capacité à soutenir la croissance, essentiellement dans les pays émergents, où sont situées 48% des usines Nestlé. Cette croissance s'est traduite par une augmentation du nombre d'emplois chez Nestlé, ainsi que par de meilleures opportunités pour les partenaires, les fournisseurs et les sous-traitants de Nestlé.

1

Engagement important en faveur de la formation

260 000 employés participent chaque année aux formations dispensées en classe et en ligne. Au cours des six dernières années, 3000 collaborateurs ont participé à une formation aux fonctions de conduite à la London Business School.



2

Le talent ne connaît pas de frontières

Plus de 100 nationalités sont représentées chez Nestlé. Cette diversité est manifestement un avantage. Chaque année, nombre de nos collaborateurs vont travailler dans un autre pays, partageant ainsi leur expérience.



1, 2

3

L'alimentation: une affaire locale

Pour répondre aux besoins locaux, il existe des milliers de produits Nestlé élaborés dans 456 usines installées dans plus de 80 pays.

3



Quatre moteurs de croissance

L'histoire de Nestlé montre que nous sommes l'une des entreprises à la croissance la plus forte de notre secteur. Cette situation reflète la dynamique des catégories dans lesquelles nous avons voulu nous positionner, ainsi que le succès de notre stratégie axée sur les produits à valeur ajoutée, notamment dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être. Nous sommes convaincus de pouvoir continuer à fixer le rythme de la croissance dans notre secteur. Quatre domaines spécifiques mais suffisamment larges couvrant nombre de marchés et de catégories offrent à cet égard un potentiel particulièrement intéressant. Ils restent aussi pertinents pour les consommateurs aujourd'hui, dans un contexte économique difficile, qu'ils ne le sont en des temps plus propices. De ce fait, ils renforceront notre profil défensif à plus court terme tout en apportant une dynamique de croissance à l'avenir.

Nutrition,
santé et
bien-être

Marchés
émergents
et produits
à prix
populaires

Leadership
dans le
segment
hors foyer

Tendance
au haut
de gamme



Nutrition, santé et bien-être

Le désir de nutrition, de santé et de bien-être est profondément ancré chez les gens. Il s'agit d'un besoin fondamental, quels que soient le lieu, la culture ou les revenus.

Pour durer, un régime sain et équilibré ne doit pas être une corvée. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur la «nutrition positive», en proposant une alimentation supérieure offrant des saveurs de qualité. Il ne s'agit pas de faire l'impasse sur certains aliments, mais de consommer de bons produits dans de bonnes quantités. Limiter la consommation de calories est peut-être utile, mais le profil nutritionnel, le goût et le plaisir sont essentiels.

Nous vendrons davantage de produits si nos articles ont meilleur goût que ceux de la concurrence. Il en ira de même si nous proposons une alimentation plus saine. Si nous combinons meilleur goût et meilleure nutrition, nous créons une offre irrésistible et assurons une croissance vigoureuse et rentable. C'est ce que nous appelons réussir le test 60/40+. Nous y veillons pour toute notre gamme de produits, en limitant la teneur en acides gras trans, en sel et en sucre ou en ajoutant des micronutriments tels que des vitamines, des sels minéraux ou nos BAB (Branded Active Benefits), que nous avons fait breveter.

Nous renforçons la densité nutritionnelle de nos produits, en y ajoutant des céréales complètes, du calcium, des omégas 3 et des antioxydants. De nos produits, 6027 ont été rénovés en 2008 à des fins de nutrition ou de santé, 2998 fournissent une plus grande quantité d'ingrédients nutritifs ou de nutriments essentiels et 3029 contiennent moins de sel, de sucres, d'acides gras trans, de graisses totales ou de colorants artificiels.

Notre activité Nestlé Nutrition améliore la qualité de vie des personnes présentant des besoins spécifiques. Sa gamme de produits spécialisés permet la gestion du poids, optimise les performances des athlètes, aide les patients souffrants ou malades ou en soins intensifs et vient en aide aux

prématurés et aux bébés atteints de troubles digestifs.

L'intégration réussie de ses dernières acquisitions, Gerber, Novartis Medical Nutrition et Jenny Craig, a offert au plus grand groupe de nutrition au monde un complément de savoir-faire non négligeable tout en confortant sa position sur les marchés.

Nous avons toutes les cartes en main pour développer des innovations plus importantes, plus audacieuses et meilleures. Nous avons joué un rôle pionnier dans l'utilisation des probiotiques, et nous les intégrons aujourd'hui à des produits qui représentent plus de CHF 3 milliards. A plus long terme, pour ne citer que deux exemples, nous participons à la recherche sur le développement et la dégénérescence du cerveau et sur le diagnostic personnel en matière de santé et de nutrition.

Marchés émergents et PPP

Notre chiffre d'affaires dans les pays émergents pour l'alimentation et les boissons a enregistré une croissance organique de 15,4% en 2008 et représentait plus de 30% du chiffre d'affaires total, soit environ CHF 35 milliards. Nous sommes bien placés pour bénéficier de l'augmentation prévue de la population dans les pays en développement (qui devrait croître de 3,3 milliards entre 2000 et 2050) et de la hausse des revenus. Nous ciblons en outre avec succès le marché de l'alimentation traditionnelle dans les dix principaux pays émergents, qui représente CHF 1,3 trillion. Nous espérons au minimum doubler notre chiffre d'affaires dans les pays émergents au cours des dix prochaines années (à taux de change constants).

Nos produits à prix populaires (PPP) s'adressent aux revenus les plus modestes (2,8 milliards de consommateurs dans le monde vivent avec moins de USD 10 par jour) en leur offrant des produits nutritifs adaptés et de qualité, dont des boissons, des produits laitiers, des préparations culinaires et des confiseries, à des prix qui leur permettent d'en acquérir pour la consommation quotidienne. Ce faisant, ils offrent

Supériorité nutritionnelle et gustative

Notre initiative 60/40+ est la seule à assurer que les produits à valeur nutritionnelle ajoutée respectent en permanence les préférences gustatives du consommateur. 60/40+ est un moteur de croissance qui favorise l'innovation et la rénovation. Elle soutient notre ambition d'être reconnus comme la principale entreprise de Nutrition, de Santé et de Bien-être, et repose sur deux axes. Dans un premier temps, elle mesure la performance gustative d'un produit par rapport à ses principaux concurrents – notre objectif étant de l'emporter avec une préférence d'au moins 60 contre 40. Dans un second temps, elle évalue sa supériorité nutritionnelle «le +». C'est l'initiative de ce type la plus large dans l'industrie agro-alimentaire. En 2008, des produits représentant un chiffre d'affaires de CHF 13,6 milliards ont ainsi été analysés.

100% naturel

NaturNes est le premier aliment pour bébés entièrement naturel commercialisé en Europe. *Maggi Panier de Légumes* est la première soupe en sachets 100% naturelle à être vendue en France. La soupe *Maggi Crème de Champignons* commercialisée au Moyen-Orient, à base de bolets naturels, ne contient pas de conservateurs et a atteint un taux de préférence gustative de 74%. Au Royaume-Uni, *Milkybar* est une confiserie de grande distribution qui se positionne comme un produit «entièrement naturel».

Partager les connaissances scientifiques

Le Nestlé Nutrition Institute est le principal éditeur mondial d'informations nutritionnelles à destination des scientifiques. Il contribue notablement à l'éducation nutritionnelle des médecins et d'autres professionnels de la santé. L'année dernière, le livre *Paediatric Nutrition in Practice* a été présenté lors du Congrès mondial de la pédiatrie. Avec un tirage prévu de 50 000 exemplaires, il devrait devenir l'un des principaux ouvrages de référence dans le monde pour les pédiatres, étudiants en médecine, nutritionnistes, pharmaciens, diététiciens et sages-femmes exerçant dans des services préventifs et curatifs auprès de personnes aussi bien aisées que plus démunies.

1

Notre initiative 60/40+ est unique

Plus de 300 gestionnaires 60/40+, nutritionnistes et managers du segment nutrition, santé et bien-être veillent à ce que le programme 60/40+ fournisse des aliments savoureux à travers le monde.

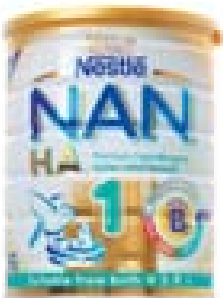
2, 3

Education nutritionnelle

Nestlé gère depuis des années des programmes offrant à plus de 10 millions d'écoliers une meilleure compréhension des fondements de l'alimentation.

Un déploiement rapide accélère la hausse du chiffre d'affaires

Nestlé NAN aux probiotiques, lancé en 2005, a été commercialisé dans plus de 70 pays et est aujourd'hui une marque «milliardaire». Son taux de croissance organique était de 24,5% en 2008.



1

2



3



un régime nutritionnel équilibré aux consommateurs, apportent une croissance rentable à Nestlé et bénéficient à l'économie et aux populations des pays émergents. Les PPP représentaient plus de 6% de nos ventes d'aliments et de boissons et affichaient une croissance organique de 27,4% en 2008.

Notre stratégie en matière de PPP repose sur un modèle économique à faible coût dans lequel l'approvisionnement, la production et la distribution à l'échelon local permettent d'externaliser les coûts à tous les niveaux de l'activité. Nous formons des microdistributeurs, souvent financés par nos microcrédits, et leur offrons des chariots de livraison pouvant accéder aux échoppes et aux étals des marchés, qui forment la majorité des espaces de vente dans les pays émergents. De cette manière, les PPP deviennent une source de revenus pour les vendeurs de rue et les petits distributeurs.

Nombre de nos produits sont vendus à bien moins d'un dollar sans en sacrifier le goût ou les qualités nutritionnelles. Ainsi, le lait fortifié *Bear Brand* se vend à PHP 10 aux Philippines, l'équivalent de USD 0.20 environ. Une étude a révélé qu'un tiers environ des enfants philippins âgés de 1 à 5 ans présentent un poids et/ou une taille insuffisants et a identifié certaines carences en micronutriments. Celles-ci ont ensuite été traitées en ajoutant du fer, du zinc et de la vitamine C aux produits *Bear Brand*. En 2008, nous en avons écoulé 56 000 tonnes via 237 microdistributeurs et plus de 400 000 échoppes «sari-sari».

Notre stratégie à plusieurs niveaux vise toutes les tranches de revenus, mais implique des solutions spécifiques pour les deux secteurs où la croissance de la population est la plus forte: les PPP offrent un support nutritif dans le segment des produits économiques, et le haut de gamme cible les envies de la tranche supérieure.

Notre activité PPP se concentre sur les consommateurs dont les dépenses alimentaires ne sont pas discrétionnaires et qui sont rassurés par la qualité et le plaisir qu'ils associent aux marques

Nestlé. Ses produits de qualité et de sécurité reconnues sont aussi une «valeur refuge» pour ceux qui pourraient être amenés à revoir leurs dépenses à la baisse en période de vaches maigres.

Leadership dans le segment hors foyer

Aujourd'hui, en Amérique du Nord, près de 50% des aliments et boissons consommés le sont hors foyer. Le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine affichent des tendances similaires, et de nombreux pays d'Europe occidentale se situent non loin derrière. Avec un chiffre d'affaires de CHF 6,2 milliards et 10 000 employés dans 97 pays, Nestlé Professional est le leader mondial sur ce marché du hors-foyer extrêmement fragmenté.

Pour pouvoir accélérer notre développement et exploiter davantage les possibilités de croissance du hors-foyer, Nestlé Professional sera gérée à l'échelle mondiale à dater du 1^{er} janvier 2009. Notre ambition de doubler le chiffre d'affaires de l'activité dans les dix prochaines années (à taux de change constants) témoigne de l'ampleur des opportunités.

Par rapport à la concurrence, Nestlé Professional est avantagée par la possibilité de recourir aux ressources R&D du Groupe, à des marques comme *Nescafé* ou *Maggi* et à notre expertise en matière de nutrition, de santé et de bien-être. Elle est bien placée pour devenir un leader axé sur les clients et la recherche de solutions dans le secteur du hors-foyer.

Les services font partie intégrante de l'expérience clientèle de Nestlé Professional. Comme les produits et les marques d'excellence, la fourniture de services à valeur ajoutée contribue à instaurer et à entretenir une relation de proximité durable avec le client. Ces services incluent le partage d'informations sur l'état et l'évolution de la consommation, l'aide aux systèmes et aux points de vente, l'élaboration de menus ainsi que les conseils relatifs à la nutrition, à la santé et au bien-être.

PPP et produits ethniques dans les pays développés

De nombreuses personnes achètent des produits liés à leur pays d'origine, tels que *Maggi* Arôme et *Maggi* Bouillons, en France, importés d'Afrique, et les aliments certifiés halal, sélectionnés et préparés selon la loi islamique. *Nescafé Clasico*, qui s'adresse aux Hispaniques des Etats-Unis, est un autre exemple couronné de succès.



Combattre la malnutrition

Dans les pays en développement, la malnutrition en micronutriments est un facteur courant de risque de maladies. Nestlé collabore avec les autorités sanitaires, permettant d'enrichir de nombreux PPP en micronutriments afin de répondre aux besoins locaux.

Un exemple de stratégie à plusieurs niveaux

Disponible dans plus de 50 pays, *Nestlé Nido* est l'une de nos principales marques. Depuis plus de 60 ans, elle offre aux mères une gamme complète de produits laitiers nutritifs qui promettent à leurs enfants une croissance saine.

1

Produits économiques

Nido Everyday

En comblant les principales carences alimentaires, les compléments de protéines, calcium, vitamine D, fer et autres micronutriments assurent aux enfants une meilleure résistance aux maladies.

2

Produits de grande distribution

Nido Fortified

Une solution complète sur le plan nutritionnel pour une croissance saine des enfants de tout âge. Enrichie en nutriments pour soutenir les «dix signes d'une bonne nutrition». Ces «dix signes» incluent une peau nette et des cheveux brillants, une défécation normale, un bon développement musculaire et un bon rapport taille/poids.

3

Haut de gamme

Nido Nutrition System 1+ 3+ 5+

Le lait de croissance qui apporte une protection et divers bienfaits nutritionnels en fonction de la tranche d'âge, tels que la protection des intestins, le développement cérébral et la solidité des os, spécialement conçu pour s'adapter aux besoins des enfants en pleine croissance grâce à une composition spécifique pour chaque stade de développement. Enrichi en lactobacille *Protectus*, notre probiotique breveté qui renforce le système immunitaire.

4

Nido NutriLight

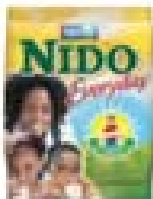
Un lait écrémé pauvre en calories et enrichi en fibres pour une bonne gestion du poids de l'enfant.

5

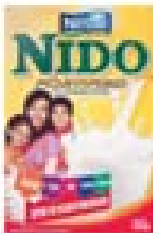
Très haut de gamme

Nido Excella Gold

Produit le plus abouti scientifiquement de la gamme *Nido*, *Nido Excella Gold* soutient le développement holistique de l'enfant grâce à un ingrédient favorisant le développement cérébral et à une formule exclusive renforçant le système immunitaire.



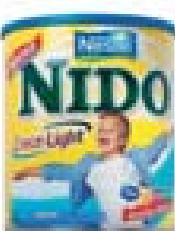
1



2



3



4



5

Exploiter au maximum chaque opportunité

A travers le monde, la croissance démographique est la plus forte à la base et au sommet de la pyramide des revenus. Le groupe des revenus annuels par tête supérieurs à USD 22 000 devrait croître de 40% (entre 2005 et 2015), et celui des revenus compris entre USD 3 000 et USD 13 000 de 31%, alors que le groupe intermédiaire (de USD 13 000 à USD 22 000) ne devrait progresser que de 11%.

Revenus annuels par tête	Croissance en % de 2005 à 2015
Supérieurs à USD 22 000	+40%
De USD 13 000 à 22 000	+11%
De USD 3 000 à 13 000	+31%

Les clients qui souhaitent offrir à leurs consommateurs des alternatives plus saines apprécient le recours au test 60/40+ pour le hors-foyer et le Programme d'Évaluation des Performances des Produits Nestlé Professional. Ces initiatives permettent de garantir que nos solutions répondent aux préférences des consommateurs et qu'elles offrent un avantage concurrentiel et nutritionnel à nos clients.

Tendance au haut de gamme

Les produits de luxe et haut de gamme forment un créneau essentiel en vue d'une croissance et de rendements supérieurs à la moyenne. Le secteur de l'alimentation et des boissons haut de gamme devrait progresser de plus de 13% par an jusqu'en 2020.

Si les produits «économiques» ont un prix inférieur d'au moins 15% à la moyenne et les produits «de grande distribution» oscillent entre -15% et +20% par rapport à la moyenne, les produits haut de gamme peuvent grimper jusqu'à plus de 20% au-dessus des normes de leur catégorie, et les produits de luxe peuvent atteindre un prix de trois à dix fois la moyenne.

Le groupe des revenus supérieurs, qui forme le cœur du marché du haut de gamme, devrait croître plus vite que les autres tranches de revenus et compter quelque 850 millions de personnes d'ici 2015. On estime qu'il y aura bientôt plus d'acheteurs potentiels de produits de luxe et haut de gamme en Chine que dans l'Europe entière.

Nous sommes extrêmement bien positionnés à tous les niveaux de notre gamme de produits, y compris pour les produits de grande distribution. Citons par exemple *Nido Excella Gold*, lancé au Mexique à la fin 2007 et qui devrait conquérir l'Asie en 2009.

Au rayon confiseries, la croissance du chocolat noir haut de gamme est le signe le plus visible de la «tendance au haut de gamme». Nous sommes le principal producteur de chocolat noir au monde et avons lancé plus de 200 produits à base de chocolat noir ces deux dernières années, dont une gamme pour *Nespresso*, créée par le choco-

latier Pierre Marcolini. Pour ce qui est du café, *Nescafé Dolce Gusto*, lancé en 2006, était présent dans 15 pays européens à la fin 2008, ainsi qu'aux États-Unis et au Japon. Au total, il a conquis 33% de parts de marché. Plus d'un million de machines ont été vendues, et les ventes de capsules ont atteint en 2008 quelque CHF 200 millions.

Sur le marché de la glace, *Mövenpick of Switzerland*, *Häagen-Dazs* et *Antica Gelateria del Corso* ont toutes enregistré une solide croissance. Pour les eaux, *Perrier* est considérée dans certains pays comme le champion des eaux et s'écoule à des prix très haut de gamme, tout comme *S.Pellegrino*. L'eau embouteillée *Acqua Panna* a le même pH que le vin rouge, ce qui en fait le complément idéal d'un bon dîner.

La tendance au haut de gamme s'applique tout autant à nos autres catégories. Dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie, *Purina Beneful* a accentué la tendance au haut de gamme dans le segment des aliments pour chiens et a atteint une croissance organique de 38% en 2008.

Nos produits haut de gamme offrent un moment de plaisir aux consommateurs ordinaires qui s'autorisent une petite douceur, ou la garantie de déguster un produit savoureux fabriqué à partir de matières premières d'excellence pour le connaisseur plus aisé. Même en période de crise, les aliments haut de gamme restent un plaisir accessible, donnant un petit goût de luxe.

Tout bénéfique pour Nestlé, les consommateurs et les agriculteurs

Des grains de café de qualité supérieure et des méthodes de production durable profitent à chacun et sont essentiels pour Nespresso. D'ici 2010, nous souhaitons faire passer la part de café vert acheté via le programme Nespresso AAA Sustainable Quality à 50% des besoins totaux de Nespresso, contre 40% en 2008 – ceci en dépit d'une prévision de croissance organique significative pour cette activité durant cette période: près de 40% en 2008. Le programme Nespresso AAA est contrôlé en toute indépendance par Rainforest Alliance et contribue à la viabilité économique, à la durabilité et à l'équité sociale des plantations de café.



Les meilleurs ingrédients

La délicate chair des framboises Héritage est réduite en purée afin de réaliser ce sorbet rouge vif d'une douceur incomparable, agrémenté de la pulpe juteuse de fraises. Un délice aux fruits naturel des plus savoureux avec 54% de fruits.



1

Une boutique Nespresso à New York

Les produits de luxe et haut de gamme forment un créneau essentiel en vue d'une croissance et de rendements supérieurs à la moyenne.

Une différenciation par la distribution

La clé de notre succès dans le secteur du luxe et du haut de gamme tient dans un mélange d'innovations audacieuses, de solides liens émotionnels et de modèles de distribution sélectifs. *S. Pellegrino* est servie à titre exclusif dans 80% des restaurants étoilés au Guide Michelin.

1



Quatre moteurs de croissance

Nestlé Professional Beverage Centre et Customer Innovation Campus

En 2007, nous avons inauguré le Nestlé Professional Beverage Centre à Orbe, en Suisse, qui se concentre sur la gestion de l'innovation pour les solutions de l'activité Global Beverage. En 2008, nous avons ouvert le Nestlé Professional Customer Innovation Campus à Solon (Ohio, Etats-Unis), centré sur la gestion de l'innovation pour les solutions alimentaires régionales. Ces deux centres permettent à nos clients d'exploiter nos capacités de développement de solutions rentables tout en répondant aux besoins spécifiques du secteur.

Le leadership dans le segment hors foyer crée de la valeur partagée

Nestlé Professional a lancé *Nescafé Partners' Blend* dans certains pays d'Europe occidentale. *Nescafé Partners' Blend* utilise des grains de café arabica certifiés «commerce équitable» de qualité supérieure, achetés aux coopératives agricoles du Salvador et aux agriculteurs d'Ethiopie.

Tendance au haut de gamme dans le segment hors foyer

Les Fonds Premium de *Chef* sont une nouvelle gamme de fonds très haut de gamme à destination des restaurants.



Quatre piliers stratégiques

Notre priorité est d'exceller dans quatre compétences clés. L'innovation et la rénovation favorisent la nutrition, la santé et le bien-être, mais aussi le positionnement avantageux de nos marques par rapport à la concurrence. L'efficacité opérationnelle permet de creuser l'écart avec nos concurrents en mettant l'accent sur l'excellence dans l'exercice de nos activités. «Quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent»: ce principe assure une disponibilité constante de nos produits, tandis que la communication avec le consommateur veille à le tenir informé de l'innovation et de la rénovation et contribue à la réputation de nos marques. Mais la communication avec le consommateur va dans les deux sens: elle inspire également nos activités d'innovation et de rénovation, ce qui permet de boucler la boucle en s'assurant qu'elles répondent aux attentes des consommateurs.

**Innovation
et rénovation**

**Efficacité
opérationnelle**

**Quand
ils veulent,
où ils veulent
et comme
ils veulent**

**Communication
avec le
consommateur**



Innovation et rénovation

Pour conserver notre rang, nous devons évoluer – au moins aussi vite que les attentes des consommateurs. Cela nécessite une rénovation constante. Consolider nos positions de leader implique d'évoluer plus vite, d'anticiper et de dépasser les exigences des consommateurs. Pour ce faire, l'innovation est essentielle: nous devons entraîner le consommateur et faire de Nestlé non seulement une société guidée par la satisfaction du client, mais aussi capable de le guider dans ses choix.

Les petites améliorations régulières gardent nos produits frais et au goût du jour. Les grandes innovations entraînent des changements de fond. Toutes deux apportent une valeur ajoutée au consommateur, alimentent la croissance et génèrent une valeur actionnariale durable. De plus en plus, une recherche et un développement scientifiques créent davantage de produits à valeur ajoutée, qui offrent une meilleure rentabilité.

L'innovation a produit des marques et des articles à succès qui représentent aujourd'hui un surplus de ventes de plusieurs milliards en quelques années (p. ex. *Beneful*, *Nescafé Dolce Gusto*, *Nan H.A.*). Notre pipeline d'innovations riche en projets générera une croissance similaire dans les années à venir.

L'innovation dépasse le simple cadre du produit en lui-même. Elle ouvre de nouvelles voies commerciales – par exemple via la conception de petits distributeurs automatiques de crèmes glacées. Un conditionnement innovant permet d'économiser des ressources et de l'énergie: nous avons réduit le poids de l'emballage plastique de nos eaux embouteillées de 19,6% par litre au cours des cinq dernières années. Nestlé a ainsi introduit la bouteille la plus légère du marché, et un nouvel «amincissement» est prévu pour 2009. Nos techniques d'ingénierie innovantes augmentent l'efficacité des lignes de production et en limitent les coûts.

Développer des innovations plus importantes, plus audacieuses et meilleures nécessite des inventeurs en R&D passionnés et larges d'esprit, capables de combiner sciences, technologies, économie et besoins des consommateurs. Les grandes innovations pionnières se concentrent sur le «point de frappe idéal» de l'innovation, où les sciences et les technologies de pointe se rejoignent pour apporter des avantages parfaitement ciblés en termes de nutrition, de santé et de bien-être, débouchant sur de grands succès économiques. Les innovations plus importantes, plus audacieuses et meilleures de Nestlé doivent répondre à un besoin reconnu du consommateur, être technologiquement réalisables et afficher un solide potentiel commercial.

De nos jours, la complexité de l'innovation exige un strict alignement entre toutes les fonctions de l'entreprise, afin de maximiser le potentiel des nouveaux produits et processus. Les équipes d'innovation transfonctionnelles regroupent la R&D, les Unités d'affaires stratégiques et les marchés. A l'approche du lancement d'un produit, nos équipes d'accélération de l'innovation assurent un déploiement rapide et sans heurts sur les marchés prioritaires.

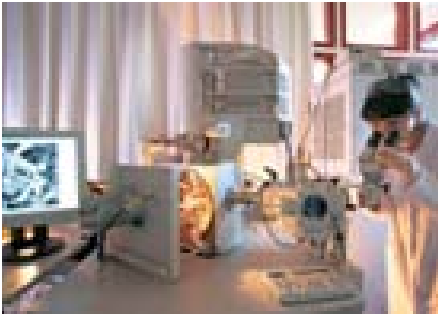
Innovations en matière de conditionnement des eaux embouteillées: ex. des Etats-Unis
Nestlé Waters North America (NWNNA) continue d'investir pour améliorer sa performance environnementale. La société s'est fixé pour objectif de laisser l'empreinte environnementale par unité de produit la plus faible du secteur. L'une de ses priorités est la bouteille elle-même et la société a progressé dans la réduction de son empreinte environnementale en adoptant un emballage innovant et plus léger. Le carbone incorporé dans la résine de PET achetée, utilisée pour fabriquer la bouteille, représentait 55% des émissions de gaz à effet de serre de NWNNA. En conséquence, au cours des 15 années qui ont précédé 2007, NWNNA a réduit de 40% la teneur en PET de ses bouteilles. La bouteille EcoShape, lancée en 2007, a permis de réduire de 14% supplémentaires le plastique utilisé et ne pèse en moyenne que 12,5 grammes. Elle reste la bouteille d'un demi-litre la plus légère du marché américain. Entre son lancement et fin 2009, nous estimons qu'elle permettra d'économiser plus de 88 millions de kg de résine et contribuera à éviter le rejet de plus de 356 000 tonnes de CO₂. La société prévoit de réduire de 15% supplémentaires le plastique de ses bouteilles d'un demi-litre d'ici 2010. Depuis 1994, NWNNA a fabriqué 98% de ses emballages contenant du PET dans ses propres usines, économisant l'énergie nécessaire à l'acheminement de 160 000 camions de bouteilles vides jusqu'à ses sites. Ces investissements dans la technologie des emballages sont complétés par un engagement en faveur du recyclage. Aux Etats-Unis, ses bouteilles consignées, collectées directement à domicile ou au bureau par l'activité Home & Office, sont utilisées 35 fois et lorsque leur durée d'utilité est terminée, la plupart est recyclée et sert à fabriquer des produits tels que du mobilier de jardin, du bois de construction synthétique et des abris de jardin. En termes de systèmes publics de récupération, les Etats-Unis ont un taux de recyclage des plastiques d'environ 25% seulement et la moitié des Américains environ a accès à des conteneurs placés sur les trottoirs. Il s'agit en grande partie d'une question d'éducation et de modification des habitudes et NWNNA propose comme objectif un taux de recyclage minimal de 60% pour les bouteilles en PET d'ici 2018, grâce à des partenariats, à la formation de coalitions, à l'éducation des consommateurs, à l'amélioration de collecter sur les trottoirs et à des initiatives politiques.



1, 2

Savoir-faire de pointe dans la science nutritionnelle et alimentaire

Les profils nutritionnels sont évalués en permanence, tandis que les recettes et les formulations sont constamment actualisées. La parfaite maîtrise de la science nutritionnelle et alimentaire permet des améliorations constantes et la commercialisation des meilleurs produits. La sécurité, cependant, est non négociable.



1, 2

Une technologie brevetée pour une meilleure nutrition et des économies d'énergie

Les technologies scientifiques brevetées sont le moteur de notre stratégie en matière de nutrition, de santé et de bien-être. Grâce à une technique industrielle brevetée, *Nescafé Protect* est riche en antioxydants et aide à lutter contre les radicaux libres, l'une des causes principales du vieillissement. Notre procédé aseptique breveté totalement révolutionnaire permet aux aliments pour bébés *NaturNes* de conserver plus efficacement leurs nutriments et de capturer davantage le goût des ingrédients naturels que les produits concurrents. *NaturNes* est aussi plus écologique: l'utilisation de pots en plastique plutôt qu'en verre réduit la consommation énergétique primaire jusqu'à 27% et les émissions de gaz à effet de serre jusqu'à 31%.



Efficacité opérationnelle

L'efficacité opérationnelle est essentielle au maintien de la compétitivité. Elle peut aussi offrir un avantage compétitif si nous parvenons à réaliser certaines percées en termes d'efficacité. Ces dix dernières années, nous avons économisé en moyenne plus de CHF 1 milliard par an.

Notre approche était plutôt axée sur des projets et des secteurs spécifiques, tels que la production ou la chaîne d'approvisionnement, assortis d'objectifs dans le temps. Le nouveau cœur de notre stratégie de réduction des coûts s'intitule NCE (Nestlé Continuous Excellence). Contrairement aux programmes précédents, cette initiative en cours couvre l'ensemble de la chaîne de valeur: matières premières, production, conditionnement, distribution, client et consommateur. Nous abandonnons ainsi notre approche d'efficacité par projet au profit d'une nouvelle approche axée sur le «lean thinking» (manière de penser au plus juste).

L'objectif central du NCE est d'accélérer la performance opérationnelle et de creuser l'écart avec la concurrence, de manière à soutenir au fil des ans le modèle Nestlé. Le programme maximisera la valeur et minimisera le gaspillage en sollicitant le cœur et l'esprit de tous les employés, l'objectif étant un engagement à 100% et le respect du principe «zéro défaut, zéro gaspillage». Le NCE est axé sur notre Système Nestlé de Management Intégré (NIMS), notre programme de développement du leadership et le respect des objectifs. Il introduit le Management de la Performance Globale et le «lean thinking» à tous les niveaux de la production et de la chaîne d'approvisionnement. Il alimente une culture de l'amélioration durable permettant une exécution rapide, disciplinée et irréprochable. Il offre responsabilité et autonomie à nos collaborateurs dans leur travail quotidien, quel que soit leur niveau. Ainsi, un opérateur de machine en atelier devra gérer d'importantes décisions en matière d'amélioration de la productivité.

Le programme contient de nouvelles meilleures pratiques relatives à la production, au développement humain et au management de la performance. Quelque 700 normes sont appliquées dans nos usines, couvrant des aspects tels que la qualité des produits, la santé et la sécurité ou l'environnement. Les premiers résultats du NCE ont révélé son efficacité et l'étendue des opportunités qu'il offre: réduction des déchets de 50%, plaintes des consommateurs en baisse de 33%, interruptions imprévues en baisse de 70%, problèmes de qualité en chute de 70%, stocks réduits de 50%, diminution du temps de relève sur les lignes de production de trois heures à moins de dix minutes, efficacité des lignes de production en hausse de 15%, productivité en hausse de 27%.

Le système GLOBE (Global Business Excellence) permet des économies et des rationalisations régulières et durables à tous les niveaux de l'entreprise. Il a été conçu pour harmoniser nos systèmes, analyser plus efficacement nos activités, optimiser les économies d'échelle et échanger les meilleures pratiques. Il s'est avéré un levier extraordinairement puissant, permettant de décupler l'efficacité, les connaissances et le savoir-faire, et a été transposé avec succès à nos dernières acquisitions, Novartis Medical Nutrition et Gerber. GLOBE bénéficiera du NCE. Il constitue également un facteur de croissance, car il permet à nos collaborateurs de consacrer plus de temps aux projets axés sur la clientèle et ciblant cette dernière.

Renforcer l'efficacité des transports et limiter les accidents

Dairy Partners America (DPA) réduit ses coûts et fiabilise ses approvisionnements en offrant des cours de prévention des accidents aux conducteurs de camion de ses sous-traitants chargés de la collecte du lait au Brésil. Couplée à un régime d'incitations et à une collecte moderne de données, cette mesure a fait chuter de 58% les accidents au premier semestre 2008 par rapport à l'ensemble de l'année précédente. Le taux d'accidents est au moins dix fois inférieur à la moyenne nationale. DPA a présenté sa démarche à d'autres sociétés au Brésil, dans l'intérêt d'une conduite plus sûre pour tous. Nestlé a lancé des programmes similaires dans d'autres pays d'Amérique Latine ainsi qu'au Pakistan et en Europe centrale.

Capture de l'énergie et prévention des déchets: «Java Log®»

Nestlé USA aide à préserver l'environnement par la prévention et le contrôle de la pollution, les économies d'énergie et le recyclage/la gestion des déchets solides. Ainsi, notre usine de boissons de Freehold, dans le New Jersey, a mis au point un procédé unique permettant de capturer l'énergie disponible et d'éviter les déchets, exploitant le fait que le marc de café peut produire jusqu'à 25% d'énergie en plus que le bois lors de la combustion. Elle collabore avec un producteur de bûches de cheminée, «Java Log®», qui utilise le marc de café de Nestlé pour fabriquer et commercialiser des «bûches de café» à destination des ménages. Il s'agit d'une solution efficace, économique et écologique de gestion des déchets pour Nestlé, qui alimente le producteur en matières premières, et d'une alternative énergétique pour les consommateurs de «Java Log®».

Vous trouverez plus d'informations sur ce produit sous www.java-log.com

Une utilisation plus responsable et efficace de l'eau

Avec le concours de grandes sociétés, universités et spécialistes (y compris le WWF, l'UNESCO et The Nature Conservancy), nous partageons nos connaissances et participons au Water Footprint Working Group (WFWG) pour évaluer scientifiquement l'empreinte hydrique et utiliser un système de mesure commun (certification ISO). Nous éprouverons cette méthodologie en étudiant le cycle de vie entier de l'un de nos produits.

Il est essentiel d'évaluer l'empreinte hydrique pour atteindre notre objectif de conservation à long terme. Une évaluation précise du volume d'eau douce utilisé par les sociétés pour leurs produits offrira une vision plus holistique des gageures à relever, parallèlement à l'utilisation de l'énergie et aux émissions de gaz à effet de serre, et permettra d'améliorer notre capacité à préserver les ressources naturelles.

1

Accès direct aux clients

Plusieurs millions de points de vente écoulent les produits Nestlé. Nous formons nos propres équipes de vente, qui acheminent nos produits vers les magasins à l'aide de chariots de livraison.

2

Améliorer les performances par la production locale

La production locale, par exemple dans nos usines PPP implantées dans les zones rurales des marchés en développement, assure l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Les matières premières y sont plus facilement accessibles et les produits finis sont plus proches des marchés cibles.

1, 2



Un approvisionnement agricole responsable

Pour fabriquer notre vaste gamme de produits, nous achetons chaque année quelque CHF 22,5 milliards de matières premières dans plus de 60 pays, les deux tiers provenant des pays émergents. Près d'un cinquième de nos ventes dépendent de matières premières qui proviennent, en tout ou partie, directement des agriculteurs. C'est le cas du lait, du café, du cacao, des fruits, des légumes, des céréales ou des pommes de terre. Nos équipes spécialisées d'agronomes et de techniciens agricoles travaillent avec les agriculteurs pour accroître la quantité et la qualité des produits en augmentant les rendements et en combattant les maladies des plantes. Une production plus durable et de meilleure qualité nous assure un approvisionnement à long terme tout en augmentant les revenus et la qualité de vie des producteurs.



Quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent

Nous voulons que nos produits et nos marques soient accessibles partout où les consommateurs les désirent. Une plus grande accessibilité attire davantage de consommateurs, multiplie les possibilités de consommation et favorise la croissance et la rentabilité.

Pour nos activités de consommation, notre stratégie doit donc couvrir des supports multiples, des distributeurs traditionnels (hypermarchés et supermarchés, maxidiscounteurs, petits commerces et marchés) à toutes les opportunités d'achat impulsif, en particulier les vendeurs de rue, les kiosques et les distributeurs automatisés, qui jouent un rôle essentiel dans les ventes de glaces et de confiseries. Vient ensuite l'approche à domicile par laquelle, via Internet, *Nespresso* et *Jenny Direct* ont développé des services de livraison à domicile en pleine expansion. Dans certains pays, nous vendons également nos PPP au porte-à-porte.

Le segment hors foyer offre à Nestlé Professional, notre activité de Food-Services, des possibilités infinies, des bateaux de croisière, des avions et des trains longue distance aux écoles, aux universités, aux hôpitaux, aux hôtels et aux restaurants. L'objectif est que nos produits soient disponibles partout, pour toutes les occasions: gares et stations-service, bureaux, centres sportifs, pistes de ski, foires, expositions et cinémas – soit tous les lieux de travail, de loisir et de détente.

Etant donné notre vaste gamme de produits, la distribution est complexe. Canaux et produits multiples, recettes et formulations variées, emballages de différentes tailles: tout vient compliquer ce qui constitue déjà un défi logistique. Le transport de la glace dans les pays chauds, ou celui des produits non réfrigérés en période de grand froid, ajoute à cette complexité et nécessite des technologies garantissant que le produit conserve sa fraîcheur et sa qualité de sortie d'usine, aussi bien lors du transport qu'en rayon ou à la maison.

Simplifier les procédures complexes est une spécialité de Nestlé. Grâce au programme GLOBE, et sur la base de modèles d'activités spécifiques, nous avons pu réduire les coûts et renforcer la distribution à tous les niveaux.

Communication avec le consommateur

La communication avec le consommateur consiste à créer des liens entre ce dernier et nos marques, afin de former de solides «bastions de fidélité». Il s'agit avant tout de générer de la demande et de consolider les parts de marché pour accélérer la croissance et les profits. *Nespresso* est un cas d'école: soutenue par une campagne de communication extrêmement efficace, la marque a réalisé en 2008 des performances vingt fois supérieures à celles du marché mondial du café. En France et en Suisse, par exemple, sa part de marché était de 3% en volume, de 20% en valeur et de 35% en termes de bénéfice.

Nos marques vedettes à forte crédibilité nutritionnelle sont le support et l'expression de notre vision et de notre stratégie. Grâce à elles, les consommateurs découvrent personnellement les bénéfices de la nutrition, de la santé et du bien-être. Elles forment aussi des éléments concrets de qualité et de sécurité.

La manière dont nous communiquons à travers nos marques influence la réputation de notre entreprise et notre image de marque. Concrètement, la communication avec le consommateur correspond à la manière dont se comportent nos marques en public, que ce soit dans les médias ou, de plus en plus, lors de communications numériques ou téléphoniques personnalisées – nos 1000 conseillers, répartis en 80 Centres de services au consommateur dans 70 pays, ont ainsi plus de 10 millions de contacts avec les consommateurs chaque année.

Pour une communication efficace, nous devons connaître notre public. Il ne suffit pas de l'écouter: nous devons comprendre les consommateurs mieux que nos concurrents. Pour ce faire,

nous pouvons les accompagner dans leur vie et leurs achats pour saisir directement leurs besoins, motivations, routines, habitudes de consommation et prises de décisions et avoir un aperçu de leur quotidien.

C'est ce second aspect – l'écoute – qui nous permet d'alimenter le cycle, de se lancer dans l'innovation et la rénovation après avoir compris ce que le consommateur attend de nous. Ce feed-back sert à garantir que l'innovation et la rénovation restent adaptées au consommateur et accroît les chances de succès des lançements et des rénovations de produits.

Diffuser les avantages nutritionnels

Des informations factuelles, telles que les RNJ (Repères Nutritionnels Journaliers), sont complétées par le *Nestlé Nutritional Compass*. Le concept de ce système innovant d'étiquetage nutritionnel a été développé en trois mois. Il a ensuite fallu quatre mois pour le voir apparaître dans les rayons et dix-huit mois pour qu'il s'impose sur 80% des emballages dans le monde. Il est aujourd'hui sur 98% des emballages.



Financement d'études sur la raréfaction des abeilles

Häagen-Dazs finance les recherches de la Pennsylvania State University et de l'Université de Californie sur les causes du déclin massif des populations d'abeilles et les moyens d'y remédier.



Site web «Croquons la Vie»

En France, plus d'un million de consommateurs ont rejoint le club «Croquons la Vie», qui inclut un site web reprenant 3500 recettes pour aider les gens à manger mieux et à vivre plus sainement.



Nesfrappé

Nesfrappé est un tout nouveau concept ciblant les jeunes adultes de la génération «on the go», susceptibles de boire ou de manger un morceau en tout lieu et à toute heure. Lancé au Mexique, en Corée du Sud, à Singapour et au Royaume-Uni, il cherche à bouleverser leurs habitudes en matière de boissons et à imposer une nouvelle catégorie pour le café prêt à boire. Pratique, glacé et rafraîchissant, *Nesfrappé* allie le meilleur du lait et l'excellence de *Nescafé*. Au Mexique, son plus grand marché, *Nesfrappé* est devenu numéro un en trois mois, alimentant une croissance de 81% dans sa catégorie.



La feuille de route 4x4x4 de Nestlé en action – Chocolat

Dans ce chapitre, nous montrons comment nos avantages concurrentiels, nos moteurs de croissance et nos piliers stratégiques soutiennent la croissance dans l'une de nos catégories de produits traditionnelles. Notre activité chocolat constitue un bon exemple de mise en œuvre du modèle Nestlé et de contribution à notre leadership en matière de nutrition, de santé et de bien-être au sein de la catégorie importante des aliments sucrés.

Nous générons une croissance globale annuelle de 7,6% au sein de l'activité chocolat dont le chiffre d'affaires s'élève à CHF 9,8 milliards, grâce à notre combinaison unique de marques performantes sur le plan local et international. Nous sommes le N° 1 du chocolat noir, le secteur qui enregistre la plus forte croissance au monde. Nestlé est le fabricant de chocolat le plus ambitieux au niveau mondial. Nous sommes en mesure d'exploiter notre recherche centralisée et nos stratégies, de les appliquer à nos marques en termes d'excellence du chocolat, d'innovation et de rénovation, tout en respectant les habitudes, les cultures et les goûts locaux.

**Soutenir
une croissance rentable**

**Offrir nutrition,
santé et bien-être**



Avantages concurrentiels

- Une gamme de produits et de marques inégalée
- Des capacités de R&D sans pareil
- Une présence géographique inégalée
- Collaborateurs, valeurs, culture, attitude

Notre vaste gamme de marques locales nous distingue en termes de portefeuille de produits et de marques. Si les marques mondiales telles que *Nestlé* et *KitKat* génèrent plus de CHF 1 milliard de chiffre d'affaires, les marques locales représentent 70% de notre activité. Ces marques, comme *Rossiya* en Russie et *Nestlé Savoy* au Venezuela, sont très traditionnelles, bien établies, appréciées et recherchées par les consommateurs. Elles bénéficient d'une fidélité immuable transmise de génération en génération.

Notre capacité de R&D inégalée date de 1875, année où Daniel Peter inventa le chocolat au lait. Aujourd'hui, nos centres de R&D du monde entier s'intéressent davantage à la relation entre le chocolat et la nutrition, la santé et le bien-être. La R&D met également au point des technologies de traitement de pointe, comme l'aération, afin de fabriquer des produits plus légers.

Notre présence géographique inégale nous permet, avec 52 usines à travers le monde, de vendre nos produits dans 61 pays. Au Brésil, notre plus grand marché, notre part de marché est de 49%. Le Royaume-Uni représente notre deuxième plus grand marché, suivi des Etats-Unis, de la Russie, de la France, de l'Italie, de l'Allemagne et du Canada.

Les atouts que constituent nos marques locales de chocolat nous placent en 1^{re} position dans de nombreux pays et en tête dans les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) où la croissance du chiffre d'affaires annuel est comprise entre 15% et 20%. En Amérique latine, nous avons enregistré une croissance organique de 16,4% en 2008.

Notre activité chocolat illustre parfaitement la manière dont Nestlé

s'appuie sur la diversité de ses collaborateurs pour partager la technologie mondiale et les savoirs locaux. Trente-huit nationalités travaillent au sein de notre réseau de R&D et nous nous appuyons dans une large mesure sur nos employés locaux pour nos activités locales. Par exemple au Brésil, 95% de nos employés sont de nationalité brésilienne. Pour augmenter leur compétitivité, nous réunissons chaque année nos collaborateurs du monde entier et de toutes les disciplines, afin de partager expériences et meilleures pratiques par le biais d'une série d'ateliers répondant aux différentes catégories.

Moteurs de croissance

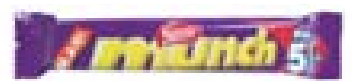
- Nutrition, santé et bien-être
- Marchés émergents et produits à prix populaires
- Leadership dans le segment hors foyer
- Tendance au haut de gamme

Le désir de nutrition, de santé et de bien-être est universel. Dans toutes les catégories, les consommateurs recherchent des produits offrant des avantages nutritionnels et favorisant une bonne santé. Pour nombre d'entre eux, cette quête ne s'arrête pas là: ils recherchent également le plaisir comme source de bien-être. C'est pourquoi la consommation de chocolat tient une place aussi importante dans leur vie. La solution consiste à mettre en pratique la devise «good food, good life» et à associer un exercice physique sain à une alimentation équilibrée et à une consommation raisonnable.

Dans ce contexte, notre stratégie est de créer le chocolat le plus savoureux, augmentant ainsi le plaisir qu'il procure, et de renforcer les atouts nutritionnels de plusieurs manières, pour l'ensemble du portefeuille de produits, afin de disposer d'un avantage concurrentiel.

Nous avons retenu des options plus saines en réduisant, en supprimant ou en remplaçant des ingrédients pour aboutir à des produits entièrement naturels ou à des produits à teneur réduite en graisse, en sucre et en cholestérol et sans ingrédients artificiels ou conservateurs. Nous augmentons la teneur de nos produits en ingrédients sains et nutritifs comme les produits laitiers, les fruits, les céréales, les noix, les antioxydants, le calcium et les fibres ou en ajoutons de nouveaux. Par exemple, nous avons augmenté la teneur en céréales de *Nestlé Bocadoitos* au Mexique, et les *Dark Nestlé Raisinets* vendus aux Etats-Unis sont maintenant riches en antioxydants.

Nos produits à prix populaires (PPP) sont vendus principalement sur les marchés émergents et affichent une croissance à deux chiffres. Toutes nos usines, y compris la plus récente, actuellement en construction à Dubaï,



Excellence du chocolat

Si les goûts varient d'un pays à l'autre, le savoir-faire nécessaire à la fabrication des produits est le même partout dans le monde. Notre nouveau Centre d'excellence du chocolat installé à Broc (Suisse) est notre centre vedette dédié à l'excellence en matière de chocolat. Il réunit plus de 130 années de savoir-faire des professionnels internationaux de la fabrication du chocolat, des confiseurs de renom, des experts sensoriels et des concepteurs d'emballages qui concentrent leurs efforts de R&D sur l'élaboration de chocolats fins et de produits de luxe et haut de gamme.

Bénéficiaire de la tendance vers le haut de gamme

Nous sommes bien représentés dans le segment haut de gamme en rapide expansion, avec des marques comme *Perugina Nero* et *Baci* (Italie), *Nestlé Noir* et *Lanvin* (France), *Nestlé Gold* (international) et *Cailler* (Suisse), ainsi que *Toronto* au Venezuela, *Alpino* au Brésil, *After Eight* au Royaume-Uni et *Comilfo* et *Rossiya Zolotaya Marka* en Russie.

Des solutions meilleures pour la santé

Au Royaume-Uni, *Milkybar* est un produit entièrement naturel. *Smarties* ne contient aucun ingrédient ou colorant artificiel. Le chocolat noir *Nero Sfoglie* en Italie et *Orion Intense* en République tchèque offrent une teneur élevée en antioxydants. De plus, les Branded Active Benefits (BAB) exclusifs de Nestlé nous aident à créer des produits chocolatisés nutritifs; par exemple, *Savoy* au *Calci-N* contribue à renforcer les os et les dents.



L'aide aux producteurs de cacao et à leurs familles

Nestlé achète plus du cinquième de la production mondiale de cacao fin, un produit différent du cacao ordinaire. Nous nous procurons et traitons le cacao fin dans son pays d'origine, principalement en Equateur et au Venezuela.

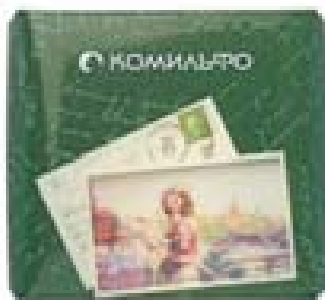
Le cacao fin est cultivé majoritairement par de petits producteurs ayant de faibles revenus. Leurs récoltes offrent un faible rendement et sont sujettes aux maladies, notamment le balai de sorcière, un champignon, et le foreur de cabosses.

Nestlé propose une formation aux producteurs, afin de les aider à adopter de bonnes pratiques agricoles lors de la récolte du cacao, par exemple pour la fermentation, le séchage, le stockage et la taille. Nous conseillons et encourageons les coopératives afin de simplifier et d'optimiser la chaîne d'approvisionnement pour les producteurs. D'autres initiatives contribuent à accroître le revenu des producteurs, à améliorer la qualité du cacao et à augmenter la productivité.



produisent des PPP pour ce qui constitue aujourd'hui le segment le plus vaste et à l'expansion la plus rapide du marché du chocolat. Les pays du BRIC sont les principaux moteurs de la croissance, grâce à des marques telles que *Baton* au Brésil et *Confetti* en Russie. En Inde, *Munch Wafer* est distribué dans deux millions de points de vente au prix de 5 roupies seulement, soit l'équivalent de USD 0.05 et en Chine, *Nestlé Wafer* ne coûte que 1 renminbi.

A l'autre extrémité du marché, le chocolat haut de gamme a connu l'année dernière une croissance de 7,5% et le chocolat de luxe de 8%, deux chiffres largement supérieurs à la moyenne de ces catégories. Notre partenariat stratégique avec l'un des premiers chocolatiers de luxe, Pierre Marcolini, nous permet de tirer parti de ses compétences, de son inspiration et de son talent artistique pour conférer à nos marques une tendance vers le haut de gamme et élaborer de nouveaux chocolats de luxe. Le chocolat *Nespresso* est une gamme de chocolats de luxe, lancée en 2008 en Suisse et en France et vendue exclusivement dans les boutiques de la marque. Dix parfums ont été créés spécialement pour s'harmoniser avec les différents cafés *Nespresso*.



Piliers stratégiques

- **Innovation et rénovation**
- **Efficacité opérationnelle**
- **Quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent**
- **Communication avec le consommateur**

L'importance que nous accordons à l'innovation et à la rénovation se traduit par une amélioration de la qualité, du goût et de la texture de nos produits et répond à notre quête d'une alimentation plus saine et plus légère. Par exemple, dans le cas de *KitKat*, nous avons optimisé chaque aspect du produit, notamment la formulation et l'emballage, ce qui a entraîné une croissance de 10% dans toute l'Europe. Le lancement du chocolat *Nespresso*, pour lequel nous sommes passés «de la fève à la boîte» en moins d'un an, est une autre illustration de notre rapidité d'innovation.

L'usine de chocolat de La Penilla, en Espagne, a été choisie pour le projet pilote NCE (Nestlé Continuous Excellence) et pour tester le «lean thinking» dans le but d'atteindre un niveau d'efficacité opérationnelle toujours plus élevé. Le but général était de former un groupe de spécialistes du «lean thinking» pour créer un «parcours au plus juste» de la fève de cacao à la bouchée de chocolat de 30 jours seulement, au lieu des 60 jours nécessaires auparavant. La réduction des délais exige une réflexion à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, de la simplification ou de l'homogénéisation des recettes à la réduction de la couverture de stock, du nombre d'encres utilisées pour l'emballage à la réduction de la durée d'indisponibilité des lignes de production en passant par l'amélioration de la logistique du chargement des camions. Le projet pilote a montré comment la réduction des stocks est indissociable de celle du fonds de roulement pour offrir un meilleur service à la clientèle et augmenter la fraîcheur des produits dans les rayons.

Dans le domaine du chocolat, une distribution sur une grande échelle et une excellente visibilité en magasin

sont indispensables à la croissance du chiffre d'affaires. 70% des achats étant des achats impulsifs, nous veillons à ce que nos produits soient disponibles partout et en tout temps dans les points de vente tels que les épiceries, les stations-service, les magasins familiaux indépendants et les kiosques en plein air. Nous nous concentrons sur des stratégies allant de la livraison directe des magasins en Amérique latine à la gestion traditionnelle des rayons par catégories dans les supermarchés européens.

Au sein de la catégorie chocolat, la communication avec les consommateurs requiert des compétences spéciales. Le pourcentage des achats réalisés sur une impulsion est tel que le point de vente est particulièrement important. Lorsque le chocolat est acheté pour être offert, un style de communication et un emballage différents sont nécessaires. L'emballage lui-même peut être un support de communication utile, notamment pour transmettre des informations nutritionnelles et des conseils pour une bonne alimentation. Nous utilisons le *Nestlé Nutritional Compass* pour informer sur les bienfaits en termes de nutrition et de santé. Toutefois, nous allons bien au-delà et nous prenons un soin particulier à indiquer la place qui revient au chocolat dans un régime alimentaire équilibré et à recommander des portions conformes aux Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ).



La lutte contre les maladies du cacaoyer

Notre centre de recherche situé à Tours (France) met au point des plants à haut rendement résistants aux maladies, afin d'aider les producteurs de cacao à améliorer leurs cultures.



Une alimentation plus légère

Le recours à des technologies novatrices telles que le gaufrage, le frittage, l'extrusion et l'aération permet de fabriquer des produits plus légers et plus sains. Il y a 75 ans, *KitKat* comptait parmi les premiers produits chocolâtés fabriqués avec un léger gaufrage. Son format le rend aisément divisible en portions. Le rituel *KitKat* «Have a break, Have a *KitKat*» (la pause *KitKat*) est en soi une invitation à un moment de bien-être.

Une alimentation responsable

De plus en plus souvent, nos produits chocolâtés sont fabriqués de manière à être facilement découpés en portions ou emballés dans des sachets refermables. Il est ainsi plus facile pour les consommateurs de partager ces produits ou de limiter leur consommation dans le cadre d'une alimentation équilibrée.

Les meilleurs chocolats suisses

La Suisse est mondialement connue pour son chocolat. La première usine Nestlé située à Broc (Suisse) s'approvisionne en lait frais en Gruyère. Notre marque suisse bien connue, *Cailler*, affiche une augmentation de son chiffre d'affaires de 22% en 2008, grâce au lancement de nouveaux produits, à des gains de distribution, à de nouveaux emballages et à une communication efficace avec les consommateurs.



Un meilleur goût et des qualités nutritionnelles supérieures

60/40+ garantit un meilleur goût et un avantage nutritionnel. Par exemple, *Trencito Milki* contient 44% de lait. Ce produit a obtenu des scores 60/40+ élevés en raison de son fondement nutritionnel et de son avantage concurrentiel nutritionnel. Sa commercialisation est actuellement étendue avec succès depuis le Chili et le Mexique vers d'autres pays.



Les marques nutritionnelles de Nestlé étendues au chocolat

Le chocolat possède des qualités nutritionnelles intrinsèques. Le chocolat noir, notamment, est riche en polyphénols aux effets antioxydants bénéfiques. Nous élaborons également de nouveaux produits chocolâtés pour des marques Nestlé qui constituent de bons supports pour les bienfaits nutritionnels. Par exemple, notre marque de boisson *Milo* propose une bouchée de chocolat au Pérou et *Nesquik* une barre chocolâtée en Ukraine, en Russie et dans de nombreux autres pays. Aux Philippines, notre *Milkybar* est fabriquée à partir de lait *Nido*.



Activités pharmaceutiques et cosmétiques

Alcon

Alcon, numéro un mondial des soins oculaires, a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 2,1% à CHF 6,8 milliards et son EBIT a augmenté de 4,7%, atteignant CHF 2,4 milliards. Une croissance sans précédent sur les marchés internationaux, particulièrement ceux des pays émergents, a fortement contribué à la performance d'Alcon en 2008. Le succès de la catégorie chirurgicale a été renforcé par le lancement des lentilles intraoculaires *AcrySof ReSTOR +3.0 Add* et *AcrySof Phakic* en dehors des Etats-Unis et celui des lentilles *AcrySof ReSTOR Aspheric* et *AcrySof Toric* au Japon. La société a également lancé le système de vitrectomie *Constellation*, la nouvelle génération de plateforme de chirurgie vitréo-rétinienne. Dans le domaine du glaucome, les gains au niveau mondial de parts de marché des solutions ophtalmiques *Travatan* et *Azopt* ont favorisé la croissance du segment pharmaceutique. La croissance de la catégorie des produits vendus sans prescription est le fait du maintien des parts de marché mondiales des solutions désinfectantes multi-usages *OPTI-FREE RepleniSH* et *Express* et de la croissance mondiale des gouttes oculaires lubrifiantes *Systane*, soutenue par le lancement de *Systane ULTRA* aux Etats-Unis.

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

L'Oréal

Le chiffre d'affaires a atteint EUR 17,5 milliards, en croissance de 3,1% à données comparables et de 6,6% à taux de changes constants. Le bénéfice net par action s'élève

à EUR 3.49, en hausse de 3,8% et de 6,8% à taux de change constants.

Leader mondial des cosmétiques, L'Oréal a continué en 2008 à progresser plus vite que le marché cosmétique. Le groupe conforte ainsi ses positions mondiales en particulier dans les nouveaux marchés d'Europe de l'Est et d'Asie.

L'année 2008 a été marquée par de grandes innovations technologiques comme *Excell 10'* de L'Oréal Paris qui révolutionne la coloration capillaire ou *Oscillation* de Lancôme, le 1^{er} mascara à micro-oscillation. Vichy a commercialisé le premier «lifting biologique», *Liftactiv CxP*. Dans les produits de luxe, la fin de l'année a été marquée par les lancements de plusieurs parfums: *Notorious* de Ralph Lauren, le parfum pour homme *Emporio Armani Diamonds for Men* et enfin, chez Lancôme, le parfum féminin *Magnifique*.

Consolidée à partir du 30 juin 2008, l'acquisition d'Yves Saint Laurent Beauté vient compléter le portefeuille de marques de luxe du groupe et conforte L'Oréal dans son ambition de devenir le 1^{er} groupe mondial de cosmétiques de luxe.

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

Galderma

Galderma a poursuivi son ascension avec une augmentation de 12,1% du chiffre d'affaires net en 2008, à CHF 1,4 milliard.

Plusieurs marques stratégiques mondiales, *Différine* (acné), *Rozex/Metro* (rosacée), *Clobex* (psoriasis), *Oracea* (rosacée), un produit clé issu de l'acquisition de *CollaGenex* en 2008, *Tri-Luma* (troubles pigmentaires),

Cetaphil (soins de la peau en complément des traitements) et *Dysport* (rides d'expression) ont contribué au taux de croissance à deux chiffres et affichent des gains de parts de marché substantiels.

Epiduo, la nouvelle association médicamenteuse pour traiter l'acné, a été introduit dans plusieurs pays et a été approuvé aux Etats-Unis à la fin de l'année. *Différine 0,1%* gel a été lancé au Japon, 2^e marché dermatologique au monde. C'est le premier rétinol topique approuvé pour l'acné dans ce pays.

Pour plus d'informations voir www.galderma.com

Laboratoires innéov

Laboratoires innéov bénéficie d'une synergie unique entre la recherche de pointe de Nestlé sur la nutrition et la recherche de L'Oréal sur la biologie de la peau et des cheveux.

Les produits sont basés sur une association de nutriments innovante et brevetée qui vise à protéger, à corriger et à stimuler de l'intérieur les processus cellulaires de la peau et des cheveux pour un embellissement quotidien.

Avec huit produits, innéov est une marque leader de nutricosmétiques, présente dans dix-sept pays et distribuée en Europe dans les pharmacies et parapharmacies.

Pour plus d'informations voir www.inneov.com

1
Lancées en 2008, les gouttes oculaires lubrifiantes *Systane ULTRA* d'Alcon constituent un traitement hautement performant de la sécheresse oculaire qui établit une nouvelle norme en matière de produits vendus sans ordonnance destinés à soulager ce type de symptômes.



1

2
Différine gel (0,1%), premier rétinoïde contre l'acné approuvé au Japon.



2

3
Lancement d'*innéov homme anti-chute*: un nouveau produit conçu pour lutter contre les quatre causes de la chute des cheveux chez l'homme. Lancement de la marque *innéov* au Brésil.



3

4
En 2008, Lancôme a lancé *Oscillation*, le tout premier «power mascara» à micro-oscillation pour lequel quatre brevets ont été déposés.



4

A la suite d'un accord conclu début 2008 entre Nestlé S.A. et Novartis AG, Novartis AG détient actuellement une participation minoritaire dans Alcon, représentant environ 25% des actions en circulation de cette dernière. Par ailleurs, Nestlé demeure l'actionnaire majoritaire d'Alcon, avec 52% environ des actions en circulation d'Alcon.

Nestlé détient environ 30% de L'Oréal, avec laquelle elle a formé deux joint-ventures: Galderma et Laboratoires innéov.



Rapport financier

Chiffre d'affaires	+2,2%	CHF 109,9 mds
Croissance organique	+8,3%	
Croissance interne réelle	+2,8%	
Marge EBIT à taux de change constants	+50 bps	
Marge EBIT	+30 bps	14,3%
Marge EBIT Alimentation et Boissons à taux de change constants	+40 bps	
Marge EBIT Alimentation et Boissons	+20 bps	12,8%
Bénéfice net	CHF 18,0 mds	
Bénéfice par action récurrent à taux de change constants	+10,9%	
Cash flow d'exploitation	CHF 10,8 mds	
Cash flow libre	CHF 5,0 mds	
Dividende proposé	+14,8%	CHF 1.40 par action

Principaux chiffres clés (données illustratives)

Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen pondéré;

Bilan converti au cours de change de fin d'année

En millions de CHF (sauf pour les données par action)	2007	2008
Chiffre d'affaires	107 552	109 908
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	15 024	15 676
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	12 589	13 103
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net	10 649	18 039
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	52 627	50 774
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Capitalisation boursière, fin décembre	195 661	150 409

Par action ^(a)			
Bénéfice par action total	CHF	2.78	4.87
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	CHF	13.75	13.71
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.			

En millions de USD (sauf pour les données par action)	2007	2008
Chiffre d'affaires	89 927	101 389
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	12 562	14 461
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	10 526	12 087
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net	8 904	16 640
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	46 738	48 095
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Capitalisation boursière, fin décembre	173 766	142 473

Par action ^(a)			
Bénéfice par action total	USD	2.33	4.49
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	USD	12.21	12.98
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.			

En millions de EUR (sauf pour les données par action)	2007	2008
Chiffre d'affaires	65 421	69 288
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	9 139	9 882
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	7 658	8 260
Bénéfice de la période attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net	6 478	11 372
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	31 761	34 120
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.		
Capitalisation boursière, fin décembre	118 081	101 074

Par action ^(a)			
Bénéfice par action total	EUR	1.69	3.07
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère	EUR	8.30	9.21
avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.			

^(a) Comparatifs 2007 ajustés suite à la division d'actions dans un rapport de 1:10

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

Ce chapitre doit être lu conjointement avec les Comptes 2008.

Aperçu général: une bonne performance dans un environnement difficile

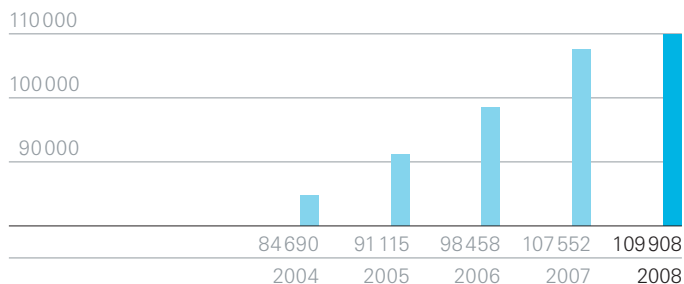
On se rappellera certainement de ces douze derniers mois pour l'évolution rapide et sans précédent de l'environnement économique, l'effondrement des marchés boursiers, la crise de confiance à l'échelle mondiale, la poussée du chômage et la volatilité des devises et des prix des matières premières. Dans ces conditions, Nestlé a enregistré une progression notable des ventes, alimentée par une croissance organique nettement supérieure à l'objectif fixé par le Groupe de 5% à 6%, associée à l'amélioration durable de la marge EBIT (résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, frais de restructuration et perte de valeur d'actifs). Cette performance était généralisée, pratiquement tous les secteurs d'activité primaires apportant une contribution positive. Le Groupe a poursuivi son programme de rachat d'actions et a également accru ses investissements dans la recherche et développement et le marketing, piliers essentiels à une future croissance rentable.

Les pressions exercées par le coût des matières premières ont commencé à s'intensifier sensiblement dès 2007 et se sont maintenues une bonne partie de l'année 2008. Après une légère accalmie en milieu d'année, ces pressions semblent dans une certaine mesure refaire surface en 2009. Leur impact en 2008 est flagrant au niveau des prix élevés pratiqués par le Groupe, mais également du coût des produits vendus par le Groupe. Notre capacité à procéder aux ajustements de prix nécessaires, tout en parvenant à maintenir un niveau satisfaisant de croissance interne réelle, témoigne de la force de nos marques, en particulier nos nombreuses marques «milliardaires», ainsi que du programme très dynamique d'innovation et de rénovation mis en œuvre tout au long de l'année. Nous voulons pour preuve de l'influence considérable de la rénovation, le maintien auprès des consommateurs de marques bien établies, notamment deux d'entre elles, âgées chacune de plus de 50 ans: *Nescafé*, qui a affiché une croissance organique de près de 10% en 2008, et *KitKat*, qui a dépassé les 10%. Toutes deux ont bénéficié en 2007 et 2008 de la rénovation de gammes existantes et de l'innovation au travers du lancement de nouvelles variantes. Il en va de même pour des marques dans d'autres catégories.

Notre tarification et la croissance interne réelle ont constitué deux composantes essentielles pour améliorer nos marges EBIT. Cependant, il a été tout aussi important de poursuivre l'amélioration de notre mix de produits dans le sillage de l'application de notre stratégie nutrition, santé et bien-être à l'ensemble de nos catégories de produits, et d'accélérer les programmes d'efficacité sur toute la chaîne logistique. L'efficacité opérationnelle concerne des domaines tels que la chaîne d'approvisionnement, nos usines, les frais administratifs et les coûts relatifs au Siège,

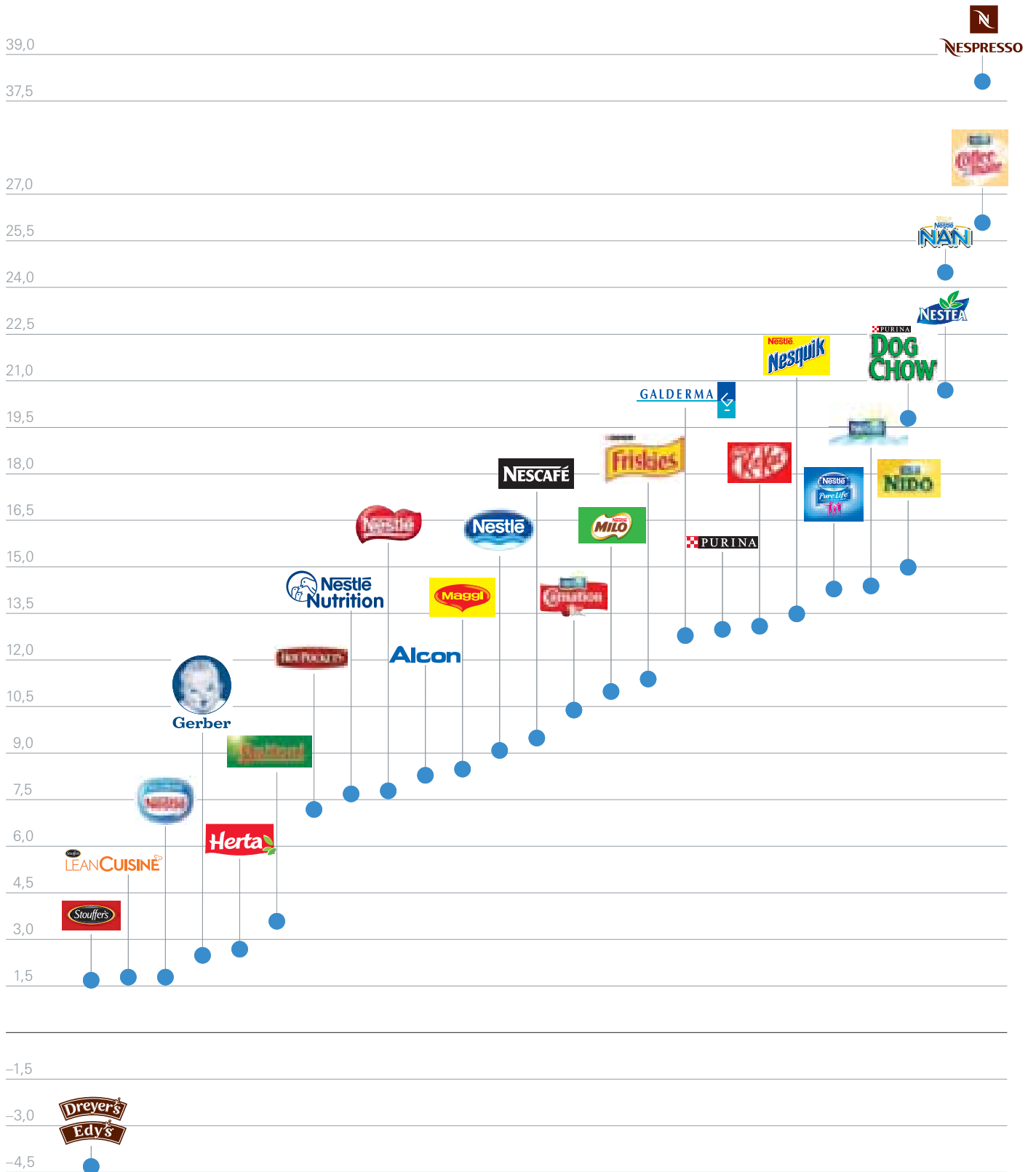
Chiffre d'affaires du Groupe

En millions de CHF



Marques Nestlé «milliardaires»

Croissance organique (%)



la rationalisation des produits et l'amélioration des rendements de nos dépenses de marketing et de commercialisation. GLOBE soutient la continuité de ces programmes d'efficacité, ainsi que nos efforts pour réduire la complexité, notamment notre initiative Global Nestlé Business Services, en saisissant des opportunités de partager certains services et en externalisant les services non différenciés.

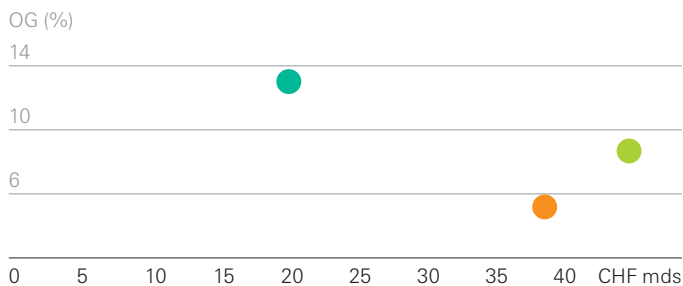
Le modèle Nestlé, défini comme l'obtention d'une croissance organique située entre 5% et 6% associée à une amélioration de la marge EBIT, a encore une fois été atteint en 2008. Ces dix dernières années, Nestlé a enregistré une croissance organique annuelle moyenne de 6,2% et une augmentation annuelle moyenne de la marge EBIT de 30 points de base. Durant cette période, les ventes du Groupe sont passées de CHF 74,7 milliards à CHF 109,9 milliards et l'EBIT a progressé de CHF 8,3 milliards à CHF 15,7 milliards. Le défi consiste aujourd'hui à atteindre le modèle Nestlé une nouvelle fois en 2009, sachant que l'environnement économique s'est considérablement détérioré ces douze derniers mois.

Chiffre d'affaires en 2008: supérieur à l'objectif de croissance organique

La croissance organique a été de 8,3%, la croissance interne réelle de 2,8% et l'ajustement des prix de 5,5%. L'impact des acquisitions (+2,4%) nettes des cessions (-0,7%) s'élevait à +1,7%. Les principales acquisitions ont été Gerber et Novartis Medical Nutrition en 2007. Les principales cessions ont été l'activité de distribution de crèmes glacées Family Frost en Allemagne et l'activité pâtes sèches *Buitoni* en Italie, ainsi que quelques autres activités de produits surgelés ou non. Les variations du taux de change ont réduit de 7,8% nos ventes rapportées en francs suisses, en raison de la vigueur renouvelée du franc suisse l'an passé, en particulier par rapport au dollar américain et à l'euro. Globalement, les ventes du Groupe se sont accrues de 2,2% en 2008 pour atteindre CHF 109,9 milliards.

L'activité Alimentation et Boissons a affiché des ventes de CHF 102,4 milliards, avec une croissance organique de 8,2%, fruit d'une croissance interne réelle de 2,3% et d'un ajustement des prix de 5,9%. Le niveau de prix élevé reflète la pression importante exercée par les coûts des matières premières au cours du second semestre 2007 et d'une grande partie de 2008. La croissance interne réelle s'est bien maintenue malgré l'ajustement des prix, signe de la solidité de nos marques, de celle de nos positions de marché et de la pertinence pour les clients de l'innovation et de la rénovation constantes des produits, soutenus par une communication avec le consommateur efficace. L'ensemble de notre activité Alimentation et Boissons, y compris les activités des zones, les activités gérées à l'échelle mondiale et les joint-ventures, a enregistré une croissance organique de 5,3% en Europe,

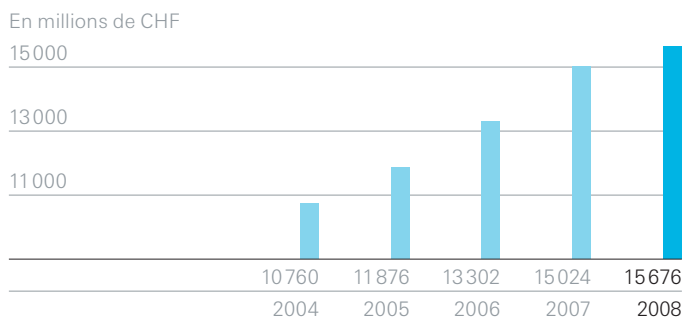
Chiffre d'affaires et croissance organique (OG) Alimentation et Boissons par continent



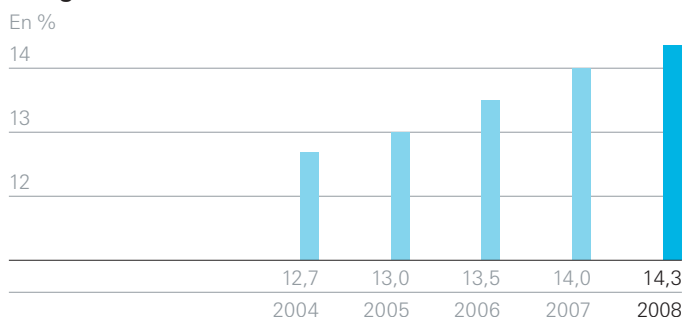
En milliards de CHF	OG (%)	Chiffre d'affaires
Europe*	5,3	39,1
Amériques*	8,8	43,8
Asie, Océanie et Afrique*	13,1	19,5

* chaque région inclut les ventes des zones, de Nestlé Waters, de Nestlé Nutrition, de Nespresso et des coentreprises des activités Alimentation et Boissons

EBIT



Marge EBIT



de 8,8% sur les continents américains et de 13,1% en Asie, en Océanie et en Afrique. Nos marchés en développement dans le monde ont atteint une croissance organique de 15,4%, avec un chiffre d'affaires s'élevant à CHF 35 milliards.

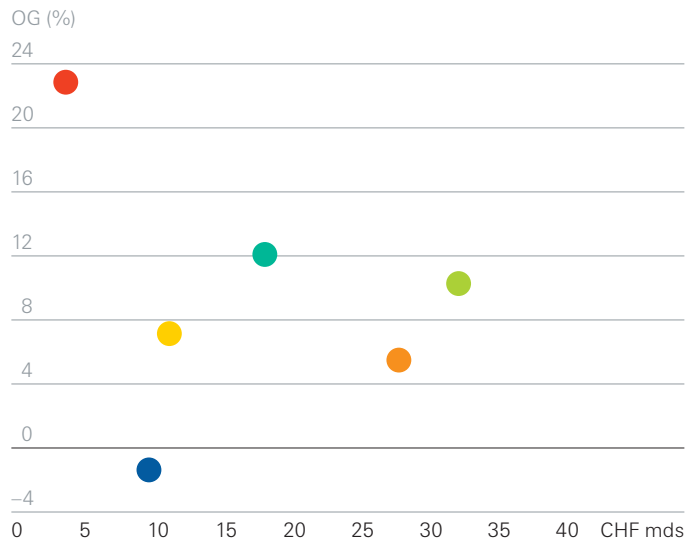
L'écart entre le chiffre d'affaires du Groupe et celui de l'activité Alimentation et Boissons est dû à nos activités pharmaceutiques, Alcon ainsi que Galderma et Laboratoires innéov, nos deux joint-ventures avec L'Oréal. Ce segment affiche une croissance organique de 8,8% et une croissance interne réelle de 8,4%.

Rentabilité: hausse de la marge EBIT malgré la pression du change

L'EBIT du Groupe s'est accru de 4,3%, passant de CHF 15 milliards à CHF 15,7 milliards, soit une augmentation de 30 points de base de la marge EBIT de 14% à 14,3%. A taux de change constants, la marge EBIT a augmenté de 50 points de base. La marge EBIT de l'activité Alimentation et Boissons a gagné 20 points de base à 12,8% et 40 points de base à taux de change constants.

Cet accroissement performant de la marge EBIT a été réalisé malgré une forte pression des matières premières, qui s'est traduite par un renchérissement de 120 points de base des coûts des produits vendus, soit 43,1% du chiffre d'affaires. Cette hausse s'est produite en dépit de nos initiatives relatives à l'efficacité qui ont permis d'économiser plus de CHF 1 milliard brut. Cet effort en matière d'efficacité s'est également traduit par une diminution des coûts de distribution de 30 points de base, à 8,2% du chiffre d'affaires. Cette amélioration reflète également les taux de croissance différenciés de nos catégories de produits: Nestlé Waters, largement tributaire de la distribution, a par exemple accusé une croissance organique négative en 2008. Les dépenses administratives et de marketing ont baissé de 130 points de base, à 32,6% du chiffre d'affaires. Là encore, le programme d'efficacité a joué un rôle, 50 points de base étant attribuables à la baisse des frais administratifs. Nous nous sommes également attachés à améliorer le rendement de nos dépenses de marketing et de commercialisation. Cependant, nous avons continué de soutenir nos marques et de jeter les bases d'une croissance future, ce qu'attestent nos dépenses en marketing en 2008 qui ont augmenté de 7,5% à taux de change constants. Autre pilier de la croissance à venir, la recherche et développement s'est accrue de 10 points de base, à 1,8% du chiffre d'affaires, pour s'établir à CHF 2 milliards. Cette performance est la preuve que Nestlé est capable de maintenir une croissance rentable tout en absorbant la pression exercée par les coûts, en améliorant l'efficacité et en investissant afin de garantir la croissance future.

Chiffre d'affaires et croissance organique (OG) Alimentation et Boissons – secteur primaire



En milliards de CHF	OG (%)	Chiffre d'affaires
Zone Europe	5,6	28,2
Zone Amériques	10,3	33,1
Zone Asie, Océanie et Afrique	12,2	17,1
Nestlé Waters	-1,6	9,6
Nestlé Nutrition	7,7	10,4
Autres Alimentation et Boissons*	23,5	4,0

* principalement Nespresso et coentreprises des activités Alimentation et Boissons gérées sur un plan mondial

Marge EBIT – Alimentation et Boissons – secteur primaire



* principalement Nespresso et coentreprises des activités Alimentation et Boissons gérées sur un plan mondial

Secteur primaire: zones et activités gérées à l'échelle mondiale

Les trois zones ont toutes enregistré de bonnes performances sur leurs marchés respectifs.

La Zone Europe affiche une croissance organique de 5,6%, dont une croissance interne réelle de 1,4%. Sa marge EBIT a enregistré une croissance de 20 points de base, à 12,2% du chiffre d'affaires. La croissance organique s'est située aux alentours de 5% en Europe de l'Ouest et de 14% en Europe de l'Est. Tous les grands marchés occidentaux ont affiché une croissance organique positive, particulièrement élevée en Allemagne, au Royaume-Uni et en Suisse ainsi que pour l'activité paneuropéenne des produits pour animaux de compagnie.

La Zone Amériques a enregistré une croissance organique de 10,3%, dont 2,7% de croissance interne réelle, et une amélioration de 20 points de base de sa marge EBIT à 16,5% du chiffre d'affaires. La croissance organique s'établit à environ 8% en Amérique du Nord, et à environ 15% en Amérique latine. La plupart des régions ont contribué de manière appréciable à cette croissance organique et l'activité produits pour animaux de compagnie a progressé d'environ 15%.

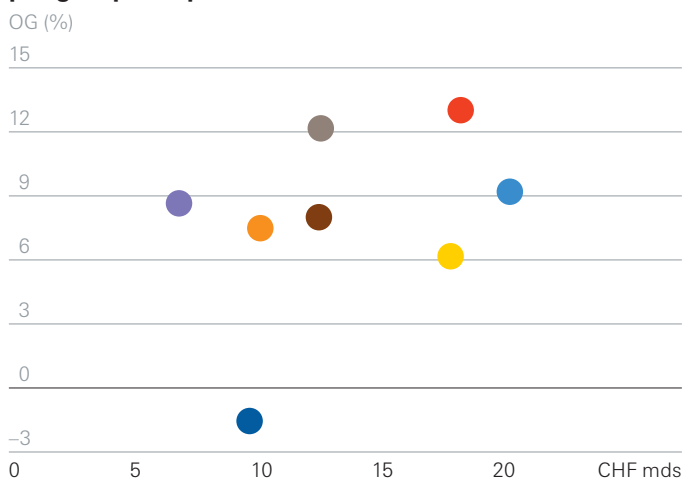
La Zone Asie, Océanie et Afrique affiche une croissance organique de 12,2%, dont une croissance interne réelle de 3,7%. La marge EBIT y a également enregistré une hausse de 20 points de base, à 16,5% du chiffre d'affaires. Tous les marchés émergents ont réalisé des performances solides, avec pour la grande majorité une croissance organique à deux chiffres. Le Japon a également enregistré une croissance organique positive.

Les deux principales activités gérées à l'échelle mondiale sont Nestlé Waters et Nestlé Nutrition.

Nestlé Waters a accusé une croissance interne réelle et une croissance organique négatives, à respectivement -3,9% et -1,6%, et a vu sa marge EBIT perdre 220 points de base, à 6% du chiffre d'affaires. La croissance a subi les effets d'un ensemble de facteurs externes, dont en premier lieu la baisse de la consommation due aux conditions économiques et le débat quelque peu émotionnel suscité par la perception de problèmes environnementaux dans cette catégorie. La diminution de la marge EBIT résulte directement du déclin des ventes, exacerbé par les pressions en termes de coûts, en particulier liés au pétrole, ainsi que par la sous-performance d'une partie de l'activité de livraison Foyer et Bureau (Home and Office, HOD) en Europe. Une des principales activités à l'origine de la sous-performance de HOD en Europe a été cédée début 2009.

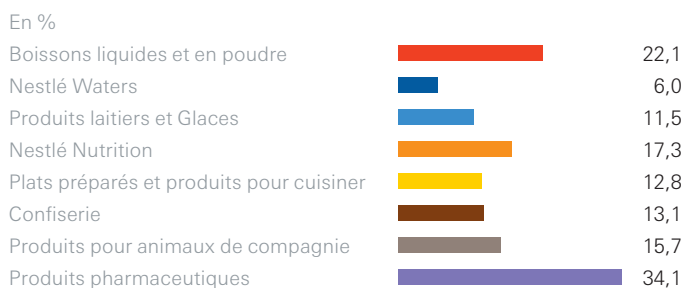
Nestlé Nutrition a affiché une croissance organique de 7,7%, dont une croissance interne réelle de 1,8%, et une augmentation de sa marge EBIT de 10 points de base à 17,3% du chiffre d'affaires. Sa plus grande division, nutrition infantile, a connu une nouvelle fois une excellente année avec une croissance organique avoisinant les deux chiffres, notamment grâce aux préparations pour nourrissons. La division Jenny Craig axée sur la gestion du poids a enregistré

Chiffre d'affaires et croissance organique (OG) par groupe de produit – secteur secondaire



En milliards de CHF	OG (%)	Chiffre d'affaires
Boissons liquides et en poudre	12,8	18,9
Nestlé Waters	-1,6	9,6
Produits laitiers et Glaces	9,2	20,5
Nestlé Nutrition	7,7	10,4
Plats préparés et produits pour cuisiner	6,1	18,1
Confiserie	8,0	12,4
Produits pour animaux de compagnie	12,1	12,5
Produits pharmaceutiques	8,8	7,5

Marge EBIT – par groupe de produits – secteur secondaire



tré une croissance organique à deux chiffres, bien que son rythme de croissance se soit considérablement ralenti au cours de l'année. La progression des deux autres divisions a été moins marquée, en particulier celle de la nutrition de performance, au sein de laquelle un vaste programme de rationalisation des produits a été mis en œuvre.

Les activités plus modestes restantes, principalement Nespresso et les deux joint-ventures – Cereal Partners Worldwide (avec General Mills) et Beverage Partners Worldwide (avec Coca Cola) –, sont regroupées sous la dénomination Autres activités Alimentation et Boissons. Elles ont enregistré une croissance organique de 23,5% dont une croissance interne réelle de 20,1% et une augmentation de leur marge EBIT de 170 points de base à 17,5% du chiffre d'affaires. Les activités qui la constituent ont toutes donné satisfaction en termes de performance et Nespresso a confirmé sa croissance organique de près de 40%.

Secteur secondaire: groupes de produits

Les boissons liquides et en poudre ont connu une année remarquable, affichant une croissance organique de 12,8% et une croissance interne réelle de 7,4%. La marge EBIT a perdu 30 points de base, à 22,1% du chiffre d'affaires. La croissance organique du café soluble s'est élevée à environ 10% grâce à la solide performance de *Nescafé* dans les trois zones. Un certain nombre de lancements de produits axés sur la santé, portés par des marques telles que *Nescafé Body Partner*, *Nescafé Protect* et *Nescafé Greenblend*, ont eu lieu en Asie. La mise sur le marché en Europe de *Nescafé Dolce Gusto* s'est poursuivie, la marque devenant numéro un sur un certain nombre de marchés. Le lancement a maintenant lieu au Mexique, au Japon et aux Etats-Unis. Les boissons en poudre ont pratiquement atteint 10% de croissance organique, alors que les boissons liquides dépassaient les 10%. Les marques «milliardaires», *Nesquik*, *Nestea* et *Milo* ont enregistré de belles performances. Une fois encore, l'accent mis sur la nutrition, la santé et le bien-être a porté ses fruits, en permettant d'entrer en contact avec les consommateurs grâce à une communication simple, efficace et imaginative, qui met en valeur les bienfaits d'une consommation réduite en sucres et en graisses ou d'une meilleure gestion de l'énergie.

Les produits laitiers et les glaces ont enregistré une croissance organique de 9,2%, dont une croissance interne réelle de 1,2%. La marge EBIT a gagné 40 points de base, à 11,5% du chiffre d'affaires. L'activité des produits laitiers non réfrigérés a affiché une forte croissance organique, reflétant encore en partie les effets de la flambée des prix du lait en 2007. L'activité a bénéficié de sa stratégie de segmentation du marché, tant selon les prix que selon les besoins des consommateurs, comme avec *Nestlé Nido Nutrition System*. A l'instar du groupe des boissons, l'activité Produits laitiers est à même d'offrir des produits pour chaque niveau de prix aux consommateurs, qui peuvent donc acquérir des produits plus ou moins chers sans devoir acheter des produits

autres que ceux de Nestlé. Les glaces ont enregistré une croissance organique positive. Le segment a souffert de conditions climatiques médiocres en Europe, ainsi que de pressions au niveau des coûts sur le marché nord-américain. Ces facteurs ont entraîné une contraction du marché, la réaction des consommateurs aux hausses de prix nécessaires ayant été défavorable. Dans le haut de gamme, cependant, la performance a été bonne, par exemple pour des marques comme *Mövenpick of Switzerland* et *Häagen-Dazs* et des produits ciblant le segment du «meilleur pour vous», tels que *Skinny Cow*.

Les plats préparés et les produits pour cuisiner ont enregistré une croissance organique de 6,1%, dont une croissance interne réelle de 1,1%. La marge EBIT a perdu 20 points de base, à 12,8% du chiffre d'affaires. *Maggi* a, encore une fois, constitué la marque d'exception de ce groupe de produits en affichant une croissance organique élevée à un chiffre. Les marchés émergents restent le moteur de croissance de la marque. L'activité de produits surgelés américaine s'est accélérée durant l'année, grâce à la croissance organique positive des trois marques «milliardaires», *Stouffer's*, *Lean Cuisine* et *Hot Pockets*. *Herta* a également réalisé une croissance organique positive en Europe et *Buitoni* a bénéficié de la cession de son activité pâtes sèches en Italie.

La confiserie a enregistré une croissance organique de 8%, dont une croissance interne réelle de 1,4%. La marge EBIT a gagné 150 points de base, à 13,1% du chiffre d'affaires. *KitKat* a enregistré une croissance organique à deux chiffres, grâce à une performance solide en Europe et dans les marchés émergents. Les quatre doigts originaux de *KitKat* ont fait l'objet d'une rénovation, afin d'améliorer sa texture croustillante. Simultanément, une version *KitKat Senses* a été lancée, ciblant les consommatrices en particulier. Nous avons continué à mettre l'accent sur le segment haut de gamme, en lançant des produits au chocolat noir, et sur le très haut de gamme avec une nouvelle gamme de chocolats conçus par Pierre Marcolini et vendus uniquement dans le réseau de boutiques Nespresso.

Les produits pour animaux de compagnie ont enregistré une très forte croissance organique de 12,1%, dont une croissance interne réelle de 5,2%. La marge EBIT a gagné 20 points de base, à 15,7% du chiffre d'affaires. La croissance a été soutenue dans les trois zones. La croissance interne réelle s'est maintenue malgré l'ajustement nécessaire des prix, ce qui témoigne de la solidité des marques telles que *Friskies*, *Beneful*, *Dog Chow*, *Gourmet* et *Fancy Feast*, et de la constante innovation relative aux questions de santé et de bien-être des chiens et des chats, avec des produits comme *Cat Chow Healthful Life*, *Beneful Playful Life*, *ONE Natural Balance* et *Bakers 2 in 1*.

Les produits pharmaceutiques ont affiché une croissance organique de 8,8%, dont une croissance interne réelle de 8,4%. La marge EBIT a gagné 80 points de base, à 34,1% du chiffre d'affaires.

Bénéfice net et bénéfice par action

Les revenus divers comprennent les bénéfices issus de la cession de 24,8% des parts d'Alcon détenues par Nestlé à Novartis, pour un montant de CHF 9,2 milliards. Les charges diverses concernent principalement les coûts de restructuration, pour la plupart dus aux projets de rationalisation européens, et les pertes de valeur du goodwill, dont CHF 442 millions sont attribuables à l'activité Home and Office Delivery (HOD) de Nestlé Waters.

Les coûts financiers nets se sont accrus de CHF 0,9 milliard en 2007 à CHF 1,1 milliard en 2008. Cette légère augmentation s'explique par des pertes ponctuelles encourues sur des instruments financiers à leur juste valeur, une part significative provenant d'Alcon.

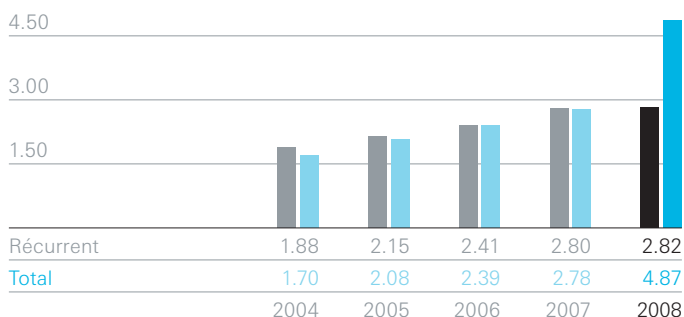
Le taux d'imposition réel du Groupe a chuté, passant de 25,3% en 2007 à 17,3% en 2008, une évolution essentiellement due au gain non imposable résultant de la cession de 24,8% des parts d'Alcon. Le taux d'imposition récurrent a augmenté, dépassant légèrement 27%, une évolution principalement due à la pondération des différents marchés.

La quote-part dans les résultats des sociétés associées du Groupe concerne en majeure partie L'Oréal qui représente CHF 938 millions (2007: CHF 1302 millions). La diminution du résultat de L'Oréal s'explique principalement par un gain sur cession qui avait été reconnu en 2007 en lien avec Sanofi Synthelabo.

Le bénéfice net s'est élevé à CHF 18 milliards ou 16,4% du chiffre d'affaires, soit une hausse de 650 points de base ou de 69,4% par rapport aux CHF 10,6 milliards ou 9,9% du chiffre d'affaires en 2007. Notre bénéfice par action total, réévalué au regard du fractionnement d'actions de 1 pour 10, s'est accru de 75,2%, passant de CHF 2.78 à CHF 4.87. Cette croissance s'explique principalement par les gains exceptionnels réalisés sur la cession partielle d'Alcon. Le bénéfice par action récurrent a augmenté de 0,7% et de 10,9% à taux de change constants.

Bénéfice par action ^(a)

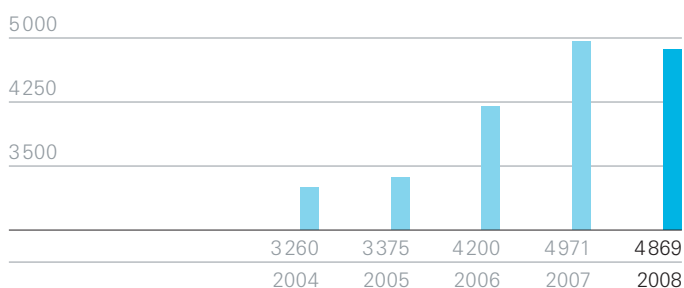
En CHF



^(a) ajusté suite à la division d'actions dans un rapport de 1:10

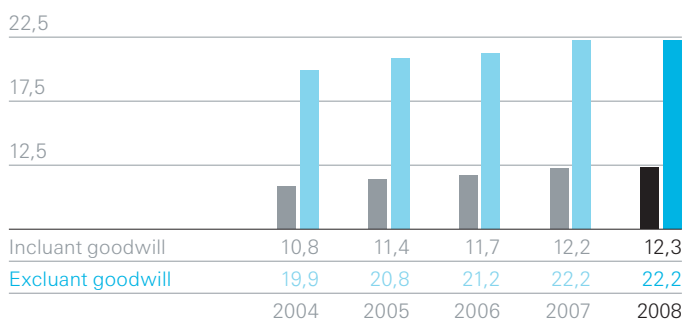
Investissements en immobilisations corporelles

En millions de CHF



Rentabilité du capital investi (selon information sectorielle)

En %



Cash flow

En millions de CHF	2007	2008
Cash flow d'exploitation	13439	10763
Cash flow des activités d'investissements	(15753)	4699
Cash flow des activités de financement	3897	(16884)
Ecart de conversion	(267)	663
Augmentation/(diminution) des liquidités et équivalents de liquidités	1316	(759)

Le cash flow d'exploitation du Groupe a diminué de 19,9% malgré une performance d'exploitation solide et l'amélioration de la rentabilité du Groupe. Ce résultat reflète la dépréciation de la plupart des devises par rapport au franc suisse en 2008. En outre, le fonds de roulement s'est accru par rapport à l'année précédente, surtout dans les stocks, en raison de la hausse des coûts de certaines matières premières et de la décision d'accroître les stocks de certains produits. Le cash flow d'exploitation a baissé de CHF 2,6 milliards, passant de CHF 13,4 milliards à CHF 10,8 milliards, tandis que le cash flow libre a reculé de CHF 8,2 milliards à CHF 5 milliards. Les investissements en immobilisations corporelles du Groupe sont restés stables à CHF 4,9 milliards à la fin 2008 (2007: CHF 5 milliards).

Le principal mouvement des activités d'investissement du Groupe en 2008 a été les CHF 10,7 milliards reçus de la vente de 24,8% des parts d'Alcon à Novartis, alors qu'en 2007, il s'agissait du paiement de CHF 9,5 milliards à Novartis en contrepartie de l'acquisition de Gerber et de Novartis Medical Nutrition.

En termes de rendements pour les actionnaires, les activités financières du Groupe comprennent le programme de rachat d'actions dans lequel CHF 8,7 milliards ont été investis en 2008 (2007: CHF 4,4 milliards), soit une hausse d'environ CHF 2 milliards par rapport au plan original, et des dividendes provenant de l'exercice précédent en augmentation de 14,2% à CHF 4,6 milliards (2007: CHF 4 milliards).

La dette financière nette du Groupe a chuté de CHF 21,2 milliards fin 2007 à CHF 14,6 milliards fin 2008.

Poursuite de la consolidation de la position financière

En millions de CHF	2007	2008
Actifs courants	35770	33048
Actifs non courants	79591	73167
Total de l'actif	115361	106215
Fonds étrangers courants	43326	33223
Fonds étrangers non courants	17259	18076
Fonds propres	54776	54916
Total du passif	115361	106215

Le fonds de roulement commercial représentait 10,5% du chiffre d'affaires fin 2007 et a diminué pour atteindre 10% du chiffre d'affaires fin 2008. Cette évolution s'explique principalement par l'impact favorable des taux de change du à la vigueur du franc suisse. Les actifs non courants ont également reculé globalement en raison de la variation des devises face au franc suisse et de la perte de valeur du goodwill de l'activité HOD de Nestlé Waters.

Le produit de la vente de 24,8% des parts d'Alcon, soit CHF 10,7 milliards, a permis de réduire l'exposition du Groupe au marché des billets de trésorerie à court terme. Nestlé bénéficie de cash flow prévisibles, ce qui, associé à la qualité supérieure de son crédit, lui confère une position de choix dans les conditions de marché récentes et lui permet de continuer à procéder à des émissions obligataires à un taux inférieur à celui du marché. La position financière solide de Nestlé s'illustre par le fait que le Groupe a investi CHF 8,7 milliards dans le programme de rachat d'actions en 2008. Fin 2008, il avait déjà procédé au rachat de CHF 13,1 milliards des CHF 25 milliards prévus et, en fonction des conditions de marché, le Groupe devrait être en mesure de respecter le calendrier établi (sur 36 mois) pour achever le programme de rachat. Nous n'avons procédé à aucune acquisition majeure en 2008.

Le ratio des capitaux propres s'est accru, passant de 47,5% de la somme du bilan à 51,7%. Cette progression est la conséquence directe de la vente partielle d'Alcon, mais également de l'amélioration de l'EBIT.

La solidité du bilan du Groupe et son excellente notation auprès de ses investisseurs en titres constituent un avantage indéniable dans les difficiles conditions actuelles des marchés du crédit, et le Groupe a l'intention de continuer à œuvrer en priorité pour un bilan solide.

Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi est demeurée à 22,2% en excluant le goodwill, étant donné que le capital investi s'est accru au même rythme que les rendements. Grâce à l'impact favorable des taux de change, la rentabilité du capital investi, goodwill compris, s'est établie en hausse de 10 points de base à 12,3%.

Principaux risques et incertitudes

Gestion des risques du Groupe

Le «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework» (ERM) vise à identifier, à communiquer et à atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel sur le Groupe. Une fois par an a lieu une évaluation «d'approche descendante» qui s'intéresse principalement au portefeuille de risques du Groupe à l'échelle mondiale. Elle prévoit de procéder à la synthèse des évaluations «d'approche descendante» spécifiques des zones, des activités gérées à l'échelle mondiale et de certains marchés. Elle vise à fournir une cartographie précise des risques du Groupe et à permettre à la Direction du Groupe de prendre des décisions éclairées sur les opérations futures de la Société. Les évaluations des risques relèvent de la responsabilité des directeurs. Ceci s'applique également à toute activité, tout marché ou toute fonction, et il incombe à chacun des directeurs de prendre toute mesure de circonscription des risques présentés dans ces évaluations. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des actions de circonscription sera généralement fixée par la Direction du Groupe. Les résultats de l'ERM du Groupe sont présentés à la Direction du Groupe et au Comité de contrôle chaque année. Si une évaluation des risques donnée identifie un risque nécessitant une action à l'échelle du Groupe, une présentation ad hoc est faite à la Direction du Groupe.

Éléments affectant les résultats

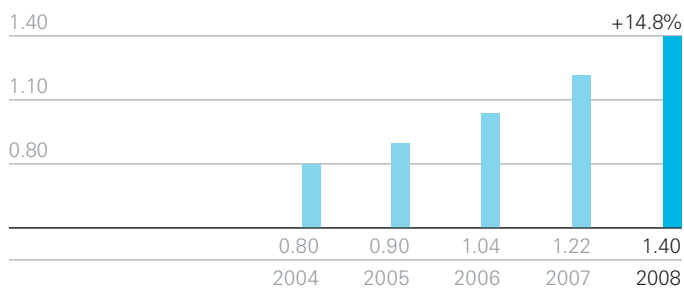
La réputation de Nestlé est basée avant tout sur la confiance que lui accordent les consommateurs. Tout événement majeur engendré par un grave problème de conformité aux normes de sécurité, alimentaire ou non, pourrait potentiellement entacher la réputation et l'image de marque de Nestlé. Nestlé dispose de tous les processus, contrôles et politiques nécessaires pour empêcher la survenue d'un tel événement.

Nestlé est tributaire de l'approvisionnement durable en bon nombre de matières premières, de matériaux d'emballage et de services, collectifs ou non. Tout événement majeur provoqué par des catastrophes naturelles (sécheresse, inondations, etc.), toute évolution de l'environnement macroéconomique (modification des méthodes de production, «biocarburants», saturation des échanges) entraînant une volatilité des prix des matières premières et/ou des contraintes en termes de capacité pourrait potentiellement affecter les résultats financiers de Nestlé. Nestlé dispose de tous les processus, contrôles et politiques nécessaires pour atténuer les effets d'un tel événement.

Les liquidités/passifs du Groupe (change, taux d'intérêt, instruments dérivés et/ou instruments de couverture, obligations de financement des pensions, crédit commercial) pourraient potentiellement être affectés par tout événement majeur se produisant sur les marchés financiers. Nestlé dispose de tous les processus, contrôles et politiques nécessaires pour atténuer les effets d'un tel événement.

Dividende par action ^(a)

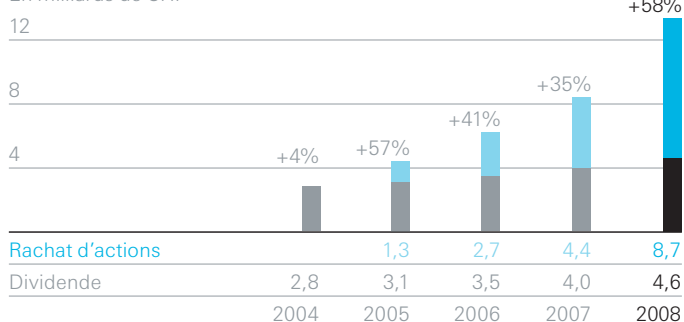
En CHF



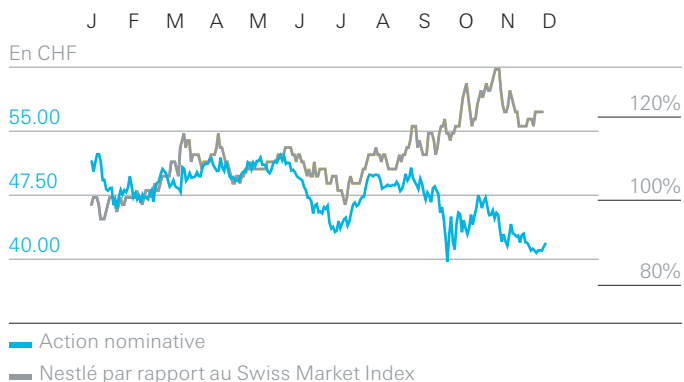
^(a) ajusté suite à la division d'actions dans un rapport de 1:10

Total des flux financiers en faveur des actionnaires

En milliards de CHF



Evolution du cours de l'action nominative Nestlé en 2008



Nestlé est tributaire d'un approvisionnement durable en produits finis pour toutes ses catégories de produits. Un événement majeur se produisant au sein d'une usine importante de Nestlé, ou chez l'un de ses fournisseurs, sous-traitants, sociétés d'emballage et/ou entrepôts de stockage clés pourrait potentiellement entraîner une rupture de l'offre et affecter les résultats financiers de Nestlé. Les plans de continuité opérationnelle requis sont mis en place et régulièrement mis à jour afin d'atténuer les effets de ce type d'événement.

Nestlé exerce ses activités dans 84 pays et ses produits sont vendus dans plus de 120 pays dans le monde. Les risques quant à la sécurité, la stabilité politique, l'appareil légal et réglementaire, les aspects macroéconomiques, le commerce international, la main d'œuvre et/ou les infrastructures pourraient potentiellement affecter la capacité opérationnelle de Nestlé dans tel pays ou telle région. Un événement tel qu'une pandémie humaine pourrait lui aussi potentiellement affecter la capacité opérationnelle de Nestlé. Tous ces événements pourraient potentiellement entraîner une rupture de l'offre et affecter les résultats financiers de Nestlé. Un suivi régulier et des plans ad hoc de continuité des activités sont mis en place afin d'atténuer les effets de tels événements. La grande variété des catégories de produits offerts ainsi que la vaste étendue géographique de Nestlé lui confèrent une protection naturelle considérable.

L'action Nestlé – une surperformance relative au cours d'une année difficile pour les marchés

A l'occasion de l'Assemblée générale de 2008, les actionnaires ont voté en faveur d'un fractionnement des actions de un pour dix. Dans le sillage des marchés financiers mondiaux, le prix de l'action Nestlé a baissé en 2008. Clôturant 2007 à CHF 52.– (ajustée en fonction du fractionnement), l'action a achevé 2008 à CHF 41.60. Cependant, l'action Nestlé s'est bien comportée par rapport au marché sur la période, surperformant le Swiss Market Index de 14,7%, de même que l'indice Food and Beverage du Dow Jones Stoxx de 17,1%.

Dividende

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires une augmentation du dividende de 14,8%, de CHF 1.22 par action (ajustée en fonction du fractionnement) à CHF 1.40 par action. Cette proposition reflète la solide performance du Groupe en 2008, les attentes du Conseil pour 2009, ainsi que sa compréhension de l'importance des dividendes dans un contexte des marchés financiers en dépression.

Perspectives

L'environnement économique global en 2008 a été affecté par un certain nombre d'événements imprévus, spécialement dans la deuxième partie de l'année. Les économies à travers le monde se sont considérablement affaiblies durant les derniers mois et il est probable que de futurs développements viennent encore peser sur la demande des consommateurs. Cependant, Nestlé pense qu'elle sera une fois encore l'une des entreprises de son secteur à la croissance la plus rapide cette année, en ligne avec le modèle Nestlé établi de longue date. Pour 2009, Nestlé s'engage à réaliser au moins une croissance organique s'approchant de 5%, avec également une nouvelle amélioration de la marge EBIT à taux de change constants.

Responsabilités de gestion

Alimentation et Boissons

En millions de CHF	2006	2007	2008		RIG (%)	OG (%)
Zone Europe						
Europe de l'Ouest	23 241	24 476	23 690		84,1%	
Europe centrale et de l'Est	3 411	3 988	4 463		15,9%	
Boissons	5 598	6 168	6 254		22,2%	
Produits laitiers et Glaces	3 436	3 556	3 376		12,0%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	8 858	9 254	8 989		31,9%	
Confiserie	5 174	5 593	5 604		19,9%	
Produits pour animaux de compagnie	3 586	3 893	3 930		14,0%	
Total chiffre d'affaires	26 652	28 464	28 153		100%	1,4 5,6
EBIT	3 109	3 412	3 446		12,2%	
Investissements en immobilisations corporelles	812	932	904		3,2%	

Zone Amériques

Etats-Unis et Canada	20 603	20 824	20 294		61,2%	
Amérique latine et Caraïbes	10 684	12 093	12 840		38,8%	
Boissons	3 770	4 007	4 115		12,4%	
Produits laitiers et Glaces	9 470	10 159	10 234		30,9%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	6 395	6 534	6 212		18,7%	
Confiserie	4 420	4 678	4 769		14,4%	
Produits pour animaux de compagnie	7 232	7 539	7 804		23,6%	
Total chiffre d'affaires	31 287	32 917	33 134		100%	2,7 10,3
EBIT	4 946	5 359	5 469		16,5%	
Investissements en immobilisations corporelles	1 125	1 371	1 359		4,1%	

Zone Asie, Océanie et Afrique

Océanie et Japon	4624	4571	4476		26,1%		
Autres marchés asiatiques	6466	6983	7328		42,8%		
Afrique et Moyen-Orient	4414	5002	5327		31,1%		
Boissons	5436	5685	6019		35,1%		
Produits laitiers et Glaces	5365	5572	5562		32,5%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	2370	2714	2913		17,0%		
Confiserie	1731	1886	1902		11,1%		
Produits pour animaux de compagnie	602	699	734		4,3%		
Total chiffre d'affaires	15504	16556	17130		100%	3,7	12,2
EBIT	2571	2697	2826		16,5%		
Investissements en immobilisations corporelles	588	675	663		3,9%		

Nestlé Waters

Europe	4179	4551	4261		44,4%		
Etats-Unis et Canada	4805	5118	4562		47,6%		
Autres régions	652	735	766		8,0%		
Total chiffre d'affaires	9636	10404	9589		100%	-3,9	-1,6
EBIT	834	851	573		6,0%		
Investissements en immobilisations corporelles	923	1043	768		8,0%		

Nestlé Nutrition

Europe	2314	2807	2986		28,8%		
Amériques	2236	3897	5475		52,8%		
Asie, Océanie et Afrique	1414	1730	1914		18,4%		
Total chiffre d'affaires	5964	8434	10375		100%	1,8	7,7
EBIT	1009	1447	1797		17,3%		
Investissements en immobilisations corporelles	194	271	355		3,4%		

Autres activités Alimentation et Boissons

Total chiffre d'affaires	2728	3458	3983		100%	20,1	23,5
EBIT	371	548	696		17,5%		
Investissements en immobilisations corporelles	141	269	304		7,6%		

Nestlé Professional*

Total chiffre d'affaires			6159		100%	0,4	6,1
--------------------------	--	--	------	--	------	-----	-----

* Le chiffre d'affaires et les résultats de Nestlé Professional sont inclus dans les Zones. A compter de 2009, les chiffres de cette activité gérée à l'échelle mondiale figureront dans les Autres activités Alimentation et Boissons

Des positions de leader dans les catégories dynamiques

En millions de CHF	2006	2007	2008		RIG (%)	OG (%)
Boissons						
Café soluble	9 477	10 371	10 688		37,5%	
Nestlé Waters	9 636	10 404	9 589		33,7%	
Autres	6 769	7 470	8 197		28,8%	
Total chiffre d'affaires	25 882	28 245	28 474		100%	3,3 7,5
EBIT	4 475	4 854	4 756		16,7%	
Investissements en immobilisations corporelles	1 105	1 409	1 159			

Produits laitiers, Nutrition et Glaces

Produits laitiers	10 820	11 742	12 189		39,4%	
Nestlé Nutrition	5 964	8 434	10 375		33,5%	
Glaces	7 424	7 521	6 969		22,5%	
Autres	1 227	1 409	1 403		4,6%	
Total chiffre d'affaires	25 435	29 106	30 936		100%	1,4 8,7
EBIT	3 003	3 744	4 158		13,4%	
Investissements en immobilisations corporelles	702	933	896			

Plats préparés et produits pour cuisiner

Surgelés et réfrigérés	10 307	10 705	10 247		56,6%	
Culinaires et autres	7 328	7 799	7 870		43,4%	
Total chiffre d'affaires	17 635	18 504	18 117		100%	1,1 6,1
EBIT	2 323	2 414	2 311		12,8%	
Investissements en immobilisations corporelles	272	305	387			

Confiserie

Chocolat	9 103	9 754	9 802		79,2%	
Sucrieries	1 204	1 207	1 145		9,3%	
Biscuits	1 092	1 287	1 423		11,5%	
Total chiffre d'affaires	11 399	12 248	12 370		100%	1,4 8,0
EBIT	1 309	1 426	1 620		13,1%	
Investissements en immobilisations corporelles	258	316	329			

En millions de CHF

	2006	2007	2008		RIG (%)	OG (%)
--	------	------	------	--	---------	--------

Produits pour animaux de compagnie

Total chiffre d'affaires	11 420	12 130	12 467	100%	5,2	12,1
EBIT	1 730	1 876	1 962	15,7%		
Investissements en immobilisations corporelles	345	402	431			

Alcon

Total chiffre d'affaires	6 123	6 679	6 822	100%	8,5	8,3
EBIT	2 038	2 326	2 436	35,7%		
Investissements en immobilisations corporelles	267	264	317			

Coentreprises Santé et Beauté

Quote-part de Nestlé au chiffre d'affaires	564	640	721			
--	-----	-----	-----	--	--	--

Sociétés associées

Quote-part de Nestlé dans les résultats	963	1 280	1 005			
---	-----	-------	-------	--	--	--

Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires

Nestlé compte 456 usines réparties dans 84 pays, soit une réduction par rapport aux 480 qu'elle totalisait en 2007. Pendant l'année, 10 usines ont été acquises ou ouvertes et 30 fermées ou vendues. En outre, 4 usines ont été rattachées à d'autres usines.

Chiffres d'affaires

En millions de CHF	Variation 2008/2007		2008
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			
Etats-Unis	+0,7%	+11,1%	29922
France	-0,9%	+2,7%	8558
Allemagne	-1,9%	+1,7%	6511
Brésil	+7,1%	+11,2%	5668
Italie	-3,4%	+0,1%	4440
Royaume-Uni	-12,1%	+5,7%	4140
Mexique	+2,4%	+15,1%	3569
Espagne	+0,8%	+4,5%	3039
Canada	-6,1%	+4,4%	2549
Australie	-6,4%	+2,4%	2490
Russie	+19,1%	+28,5%	2465
Japon	+12,6%	+7,4%	2274
Région Chine	+8,9%	+10,3%	2230
Suisse	+24,0%	+24,0%	2066
Philippines	+5,6%	+12,9%	1856
Autres marchés	+6,0%	(a)	28131

Par continent

Europe	+0,6%	(a)	41 265
Etats-Unis et Canada	+0,1%	(a)	32 470
Amérique latine et Caraïbes	+8,3%	(a)	15 523
Asie	+7,5%	(a)	14 701
Afrique	+1,6%	(a)	2 992
Océanie	-6,4%	(a)	2 957
Total du Groupe	+2,2%	(a)	109 908

(a) Comparaison non applicable

Fabriques par répartition géographique

	2007	2008
Europe	184	165
Amériques	166	168
Asie, Océanie et Afrique	130	123
Total	480	456

Collaborateurs par répartition géographique

	2007	2008
Europe*	34,5%	34,0%
Amériques	38,3%	38,7%
Asie, Océanie et Afrique	27,2%	27,3%
Total		

* 8957 collaborateurs en Suisse en 2008

Collaborateurs par activité

En milliers	2007	2008
Fabriques	144	147
Administration et ventes	132	136
Total	276	283

Europe

Allemagne	21	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Autriche	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Belgique	3	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bulgarie	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Espagne	13	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Finlande	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
France	30	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Grèce	4	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Hongrie	3	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Italie	19	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Pays-Bas	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pologne	8	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Portugal	4	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
République d'Irlande	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
République de Serbie	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
République slovaque	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
République tchèque	3	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Roumanie	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Royaume-Uni	13	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Russie	12	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Suède	2	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Suisse	12	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Turquie	5	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ukraine	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Amériques

Argentine	8	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Brésil	23	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Canada	10	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Chili	6	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Colombie	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Costa Rica	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cuba	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Equateur	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Etats-Unis	82	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Guatemala	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jamaïque	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Mexique	13	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Nicaragua	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Panama	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pérou	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rép. dominicaine	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Trinité et Tobago	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Uruguay	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Venezuela	7	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■

Asie, Océanie et Afrique

Afrique du Sud	10	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Algérie	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Arabie Saoudite	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Australie	13	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Bahrein	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bangladesh	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Cameroun	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Côte d'Ivoire	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Egypte	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Emirats Arabes Unis	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fiji	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ghana	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Guinée	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inde	6	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Indonésie	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Iran	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Israël	8	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Japon	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Jordanie	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kenya	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Liban	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Malaisie	6	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Maroc	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Nigéria	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Nouvelle-Calédonie	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nouvelle-Zélande	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ouzbékistan	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Pakistan	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Papouasie-										
Nouvelle-Guinée	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Philippines	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Qatar	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Région Chine	19	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
République de Corée	2	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sénégal	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Singapour	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sri Lanka	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Syrie	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Thaïlande	6	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Tunisie	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vietnam	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Zimbabwe	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■

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

● Production locale (peut représenter la production de plusieurs usines)

■ Importation (peut, dans certains cas isolés, représenter l'achat auprès de tiers dans le marché en question)

■ Boissons

■ Produits laitiers, Nutrition et Glaces

■ Plats préparés et produits pour cuisiner

■ Confiserie

■ Produits pour animaux de compagnie

■ Produits pharmaceutiques

Création de valeur partagée – Résumé de la performance

Nestlé s'est dotée d'indicateurs de performance pour mesurer et documenter la Création de valeur partagée. Le résumé ci-après retrace les progrès réalisés dans l'application des principes du Pacte mondial des Nations Unies. Sauf indication contraire, les indicateurs de performance portent sur l'année qui se termine le 31 décembre 2008.

Indicateurs de performance Nestlé en matière de Création de valeur partagée		2007	2008	Référence GRI ¹
Production et empreinte environnementale				
Matériaux	Matières premières et ingrédients (hors eau [voir ci-dessous], en millions de tonnes)	20,48	21,43	EN1
	Matériaux d'emballage (en millions de tonnes)	4,08	4,00	EN1
	Sous-produits (pour recyclage, en millions de tonnes)	1,07	1,11	EN22
	Réduction des sous-produits sur 10 ans par tonne de produit	58%	54%	n/a
	Déchets (pour élimination définitive, en millions de tonnes)	0,372	0,410	EN22
	Réduction des déchets sur 10 ans par tonne de produit	58%	49%	n/a
Energie	Consommation d'énergie directe (en pétajoules)	85,3	86,9	EN3
	Consommation d'énergie indirecte (en pétajoules)	63,7	65,3	EN4
	Energie économisée sur 10 ans par tonne de produit	45%	42%	EN5
Gaz à effet de serre	Emissions directes de CO ₂ (en millions de tonnes) ²	4,13	4,10	EN16
	Emissions indirectes de CO ₂ (en millions de tonnes)	3,1	3,0	EN16
	Réduction des émissions directes de CO ₂ sur 10 ans par tonne de produit	53%	48%	EN18
	Réduction des émissions indirectes de CO ₂ depuis 2007 par tonne de produit	n/a	3%	EN4
Eau	Total de l'eau captée (en millions de m ³)	157	147	EN8
	Eau économisée par tonne de produit sur 10 ans	59%	58%	n/a
	Total des eaux usées rejetées (en millions de m ³)	101	96	EN21
	Qualité des eaux rejetées (DCO moyenne en mg/l)	62	95	EN21
Emballages	Réduction à la source (en milliers de tonnes): depuis 1991	326,3	392,0	n/a
	Réduction à la source (en millions de CHF): depuis 1991	583,7	683,0	n/a
	Réduction du poids des emballages par litre de produit par Nestlé Waters: sur 5 ans	22%	20%	n/a
Gouvernement d'entreprise	Sites certifiés ISO 14001/OHSAS 18001 (nombre de certificats)	171	455	n/a
	Sites contrôlés via le programme CARE (depuis juillet 2005)	403	490	n/a
Nos collaborateurs				
	Effectifs (nombre total de collaborateurs)	276 050	283 000	LA1
	Accidents avec arrêt de travail (par million d'heures travaillées)	3,7	2,8	LA7
	Taux d'accidents (par million d'heures travaillées)	7,5	6,1	LA7
	Fonctions de conduite ³ occupées par des femmes	24%	25%	LA4
	Membres du comité de direction local originaires du pays dans les pays en dév.	42%	42%	n/a
	Nombre d'employés ayant bénéficié d'une formation formelle dans les pays en dév.	65 647	70 167	LA10
	Postes d'activités clés	917	970	n/a
	Employés ayant le potentiel pour occuper des postes d'activités clés	3 247	3 919	n/a
Agriculture et développement rural				
	Producteurs formés au travers de programmes de formation	111 800	158 837	n/a
	Marchés couverts par des programmes de développement durable (SAIN)	28	32	n/a
	Fournisseurs ayant fait l'objet de contrôles de sécurité, de qualité et de production	3 400	3 417	n/a

¹ GRI = Global Reporting Initiative

² Y compris les émissions de CO₂ liées à l'utilisation de combustibles et de produits réfrigérants, et de substances susceptibles d'appauvrir la couche d'ozone

³ Définies comme des fonctions associées à des responsabilités en matière de gestion de personnel

Evaluation indépendante – Attestation de résultats préliminaires

Introduction

Bureau Veritas UK a été sollicité par Nestlé S.A. (Nestlé) pour fournir à ses partenaires une assurance externe quant au contenu de la section Création de valeur partagée (présentée aux pages 12 à 23) et aux actions connexes figurant dans le Rapport de gestion Nestlé 2008 (le Rapport). La préparation du Rapport relève de la seule responsabilité de Nestlé. Notre objectif global est de fournir à nos partenaires une garantie raisonnable quant à l'exactitude et à la fiabilité des informations relatives à la Création de valeur partagée contenues dans le Rapport.

Champ d'application et méthodologie

L'évaluation comportait:

1. un examen des activités entreprises par Nestlé au cours de la période de reporting allant de janvier à décembre 2008;
2. un examen limité des informations fournies par des partenaires externes concernant l'appréciation de la matérialité et les réunions de partenaires;
3. un examen des informations ayant trait à des questions qui se posent chez Nestlé, aux réponses apportées, aux données relatives à la performance, aux études de cas et aux systèmes y relatifs pour gérer lesdites données et informations;
4. une évaluation des données et des systèmes SHE (sécurité, santé et environnement);
5. une évaluation pilote de la mise en œuvre des politiques et des processus relatifs à la Création de valeur partagée au niveau des marchés.

Dans le cadre du champ d'application exposé ci-dessus, Bureau Veritas a entrepris les opérations suivantes:

- entretiens avec des membres des principales instances dirigeantes au siège de Nestlé;
- examen des processus utilisés pour l'identification et le recueil d'informations pertinentes, du contenu du rapport et des données relatives à la performance dans les activités du Groupe à l'échelle internationale;

- vérification des données relatives à la performance et des informations factuelles dans le Rapport;
- visites de 3% environ des sites de production dans neuf pays aux fins d'une évaluation des systèmes de gestion des données SHE, ainsi que de la fiabilité et de l'exactitude desdites données;
- visite de Nestlé South Africa pour examiner la compréhension et la mise en œuvre des processus relatifs à la Création de valeur partagée au niveau des marchés, tels qu'ils sont présentés dans le Rapport.

Résultats préliminaires

Sur la base de notre examen, nous estimons que le Rapport:

- contient des informations fiables, compréhensibles et présentées de manière claire;
- rend raisonnablement compte des activités et des performances pertinentes réalisées au cours de la période de reporting;
- constitue une continuation des discussions concernant les questions issues du dernier rapport sur la Création de valeur partagée (sous forme condensée) et, à ce titre, n'omet aucun domaine considéré comme important, même si davantage de commentaires sur la performance relative aux indicateurs de performance clés «Nos collaborateurs» auraient dû être inclus;
- offre une amélioration par rapport au précédent rapport du fait de l'intégration dans le texte des problèmes et des défis rencontrés par Nestlé. Des informations supplémentaires présentent le contexte et permettent de mieux comprendre les réponses de Nestlé à ces problèmes;
- fournit un aperçu qui englobe les activités connexes de Nestlé, bien qu'il faille remarquer qu'en raison de la brièveté du contenu de la section Création de valeur partagée au sein du Rapport, toutes les préoccupations pertinentes des partenaires ne peuvent être traitées de manière exhaustive.

Evaluation pilote de la mise en œuvre des politiques sur les marchés de Nestlé

Une évaluation pilote de la mise en œuvre des politiques et des programmes liés à la Création de valeur partagée au sein d'un marché type indique que Nestlé utilise une approche proactive pour les problèmes importants. Il existe en Afrique du Sud un environnement réglementaire fort pour l'emploi et les questions sociales et Nestlé South Africa entreprend ses activités dans le cadre du Broad Based Black Economic Empowerment à chaque stade de sa chaîne de valeur, conformément à son approche de la Création de valeur partagée.

Les résultats de l'évaluation sont publiés dans la version intégrale de l'attestation d'évaluation à l'adresse www.nestle.com/csv

Les principaux domaines d'amélioration sont publiés dans la version intégrale de l'attestation d'évaluation à l'adresse www.nestle.com/csv

Considérations et limites

N'ont pas été traitées dans le cadre de notre travail les informations relatives:

- aux activités réalisées en dehors de la période de reporting définie;
- aux déclarations d'engagement ou d'intention portant sur une action future;
- aux déclarations d'opinion, de conviction et/ou d'aspiration.

Notre assurance n'est pas étendue aux informations accessibles par l'intermédiaire d'un lien à partir du Rapport.

Nous avons procédé à notre évaluation dans le but de fournir une assurance raisonnable plutôt qu'absolue, et estimons que le champ d'application défini précédemment offre une base suffisante pour asseoir nos conclusions.

L'attestation indépendante de résultats préliminaires ne saurait servir de base pour détecter l'ensemble des erreurs, des omissions et des inexactitudes.

Les considérations et limites sont exposées de manière détaillée dans la version intégrale de l'attestation, qui est disponible à l'adresse www.nestle.com/csv

Les déclarations d'indépendance, d'impartialité et de compétence peuvent être consultées dans la version intégrale de l'attestation, qui est disponible à l'adresse www.nestle.com/csv

*Bureau Veritas UK Ltd.,
Londres, février 2009*



Déclaration d'indépendance, d'impartialité et de compétence

Bureau Veritas est une entreprise indépendante spécialisée dans les services professionnels de conseil et d'évaluation de conformité dans les domaines de la qualité, de la santé, de la sécurité et de la gestion sociale et environnementale. Elle jouit d'une expérience de près de 180 ans dans la fourniture de prestations d'expertise indépendante. En 2007, elle a dégagé un chiffre d'affaires annuel de EUR 2,1 milliards.

Bureau Veritas a mis en place un code d'éthique qui vise à assurer le respect, au quotidien, de normes élevées par l'ensemble de ses collaborateurs. Nous sommes particulièrement vigilants dans la prévention des conflits d'intérêts. Nous estimons que notre mandat d'expertise ne donne lieu à aucun conflit d'intérêts.

Compétence: l'équipe qui s'est acquittée de la mission pour Nestlé S.A. a une connaissance étendue du travail d'expertise dans les domaines des informations, des systèmes et des processus environnementaux, sociaux, éthiques, de santé et de sécurité. Forte d'une expérience cumulée de plus de 20 ans dans ce secteur d'activité, elle dispose en outre d'une excellente connaissance des bonnes pratiques en matière de reporting et d'expertise de la responsabilité d'entreprise.

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

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

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

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

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

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

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

La décennie suivante fut marquée par une entrée dans la restauration et la viticulture (Eurest et Cahills en 1970, Beringer en 1971, Stouffer en 1973), secteurs qui furent cédés par la suite, et par une extension des activités traditionnelles de Nestlé avec le rachat du groupe Ursina-Franck en 1971. Les turbulences économiques d'alors (chocs pétroliers, forts taux d'inflation, troubles monétaires) affectèrent la croissance du Groupe. Nestlé procéda donc pour la première fois à des diversifications importantes hors du secteur alimentaire, d'abord avec une participation minoritaire (en 1974) dans L'Oréal, premier groupe cosmétique au monde dont Nestlé détient aujourd'hui 30% des parts, puis avec la reprise de l'entreprise ophtalmologique Alcon Laboratories (en 1977), également leader mondial de son secteur et dont une part d'environ 25% fut introduite à la Bourse de New York en 2002 et une autre part de 25% fut vendue à Novartis en 2008.

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

1866	Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
1867	Farine Lactée d'Henri Nestlé
1905	Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (nouveau nom après la fusion)
1929	Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses S.A.
1938	Lancement de <i>Nescafé</i>
1947	Nestlé Alimentana S.A. (nom résultant de la fusion avec Maggi)
1960	Crosse & Blackwell
1969	Vittel
1971	Ursina-Franck
1973	Stouffer
1974	L'Oréal (participation minoritaire)
1977	Nestlé S.A. (nouveau nom) Alcon
1985	Carnation, Friskies
1986	Herta
1988	Buitoni-Perugina, Rowntree
1992	Perrier
1993	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)
2006	Jenny Craig, Uncle Tobys
2007	Novartis Medical Nutrition, Gerber, Henniez



Henri Nestlé
(1814 à 1890), en développant sa Farine Lactée, a posé la première pierre de la plus grande société de nutrition, de santé et de bien-être.

Lausanne en 1987, la plus grande institution de recherche privée du secteur alimentaire au monde.

Après la chute du mur de Berlin et l'ouverture de marchés jusqu'alors fermés à l'économie de marché, il s'agissait dans les années 1990 pour Nestlé de se positionner plus fortement en Europe de l'Est et en Asie. Outre cette expansion géographique, Nestlé se concentra particulièrement sur la consolidation des trois secteurs présentant les meilleures perspectives de croissance, à savoir les eaux (Perrier en 1992, Sanpellegrino en 1998, Henniez en 2007), les aliments pour animaux de compagnie (Alpo en 1994, Spillers en 1998, Purina en 2001) et les glaces (Finalgel en 1993, Schöller en 2002, Mövenpick et Dreyer's Grand Ice Cream en 2003, Valio en 2004, Delta Ice Cream en 2005). En l'an 2000, le déploiement du système GLOBE (Global Business Excellence) doté des meilleures pratiques, de normes en matière de données et de systèmes d'information standardisés à l'échelle du Groupe, posa la base organisationnelle nécessaire pour la transformation ciblée et stratégique de Nestlé en une société axée sur la nutrition, la santé et le bien-être. Nestlé renforça son activité de nutrition de performance au travers de l'acquisition de PowerBar en 2000 et de Sporting Sportlernahrung GmbH en 2002. Les rachats ultérieurs de Musashi Pty en 2005, de Jenny Craig en 2006 et de Novartis Medical Nutrition et de Gerber à Novartis en 2007 firent de Nestlé la première société de nutrition au monde pouvant se prévaloir d'un chiffre d'affaires avoisinant les CHF 109,9 milliards dans ce secteur.

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

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

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2008, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) étaient cotées à SIX Swiss Exchange. Des «American Depositary Receipts» (ADRs) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank.

Sièges sociaux

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

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

Renseignements complémentaires

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

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

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

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

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

Adresse Internet de Nestlé: www.nestle.com

Dates importantes

22 avril 2009
Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2009

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

28 avril 2009
Date déterminante pour le versement du dividende

29 avril 2009
Paiement du dividende

12 août 2009
Publication du rapport semestriel janvier-juin 2009

22 octobre 2009
Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2009; conférence de presse d'automne

19 février 2010
Résultats annuels 2009; conférence de presse

15 avril 2010
143^e Assemblée générale ordinaire, «Palais de Beaulieu» à Lausanne

© 2009, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

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

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

Concept et graphisme

Nestec S.A., SGDU, Corporate Identity & Design,
avec messi & schmidt

Photographie

Nicole Bachmann, Gaëtan Bally/Keystone, Nathan Beck, Patrick Brown/Panos Pictures, Markus Bühler-Rasom, Goh Seng Chong/Keystone, Douglas Engle/Panos Pictures, Sam Faulkner/NB Pictures, Jonathan Fong, Peter Ginter, Georgina Goodwin, Marcel Grubenmann, Alain Herzog/EPFL, Harmen Hoogland/Nestec, Wollodja Jentsch, Marc Latzel, George Osodi/Panos Pictures, Philippe Prêtre/APG Image, Sergio Santorio, Qilai Shen/Panos Pictures, Christian Vogt, Cédric Widmer

Impression

Entreprise d'arts graphiques Jean Genoud SA (Suisse)

Papier

Imprimé sur du papier Consort Royal certifié FSC,
issu de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées.



Sources Mixtes

Groupe de produits issus de forêts bien
gérées et d'autres sources contrôlées
www.fsc.org Cert no. SCS-COC-100125
© 1996 Forest Stewardship Council