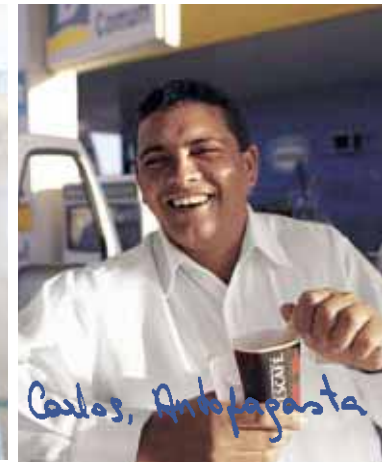


# Rapport de gestion 2004



## Chiffres clés par responsabilité de gestion et région géographique

		2002	2003	2004		
<b>Chiffre d'affaires</b>	Zone Europe	28 068	28 574	<b>28 563</b>		32,9%
En millions de CHF	Zone Amériques	29 293	27 655	<b>27 776</b>		32,0%
	Zone Asie, Océanie et Afrique	14 880	14 432	<b>14 673</b>		16,9%
	Nestlé Waters	7 720	8 066	<b>8 039</b>		9,3%
	Autres activités <sup>(a)</sup>	9 199	9 252	<b>7 718</b>		8,9%
		89 160	87 979	<b>86 769</b>		100%
<b>EBITA</b>	Zone Europe	3 442	3 561	<b>3 492</b>		27,7%
(Résultat d'explo-	Zone Amériques	4 189	4 150	<b>4 152</b>		33,0%
tation avant intérêts,	Zone Asie, Océanie et Afrique	2 564	2 508	<b>2 547</b>		20,2%
impôts et amortis-	Nestlé Waters	696	782	<b>669</b>		5,3%
sement du goodwill)	Autres activités <sup>(a)</sup>	1 517	1 537	<b>1 744</b>		13,8%
En millions de CHF		12 408	12 538	<b>12 604</b>		100%
	Non alloué <sup>(b)</sup>	(1 468)	(1 532)	<b>(1 634)</b>		
	EBITA	10 940	11 006	<b>10 970</b>		
<b>Investissements</b>	Zone Europe	868	925	<b>925</b>		29,2%
en immobilisations	Zone Amériques	904	739	<b>813</b>		25,7%
corporelles	Zone Asie, Océanie et Afrique	584	541	<b>587</b>		18,5%
En millions de CHF	Nestlé Waters	769	647	<b>558</b>		17,6%
	Autres activités <sup>(a)</sup>	322	375	<b>285</b>		9,0%
		3 447	3 227	<b>3 168</b>		100%
	Non alloué <sup>(c)</sup>	130	110	<b>127</b>		
		3 577	3 337	<b>3 295</b>		

<sup>(a)</sup> Principalement produits pharmaceutiques, coentreprises gérées sur un plan mondial et Eismann. Chiffres comparatifs 2002 et 2003 comprennent Trinks

<sup>(b)</sup> Principalement frais centraux et frais de recherche et développement

<sup>(c)</sup> Immobilisations de l'organisation centrale et de recherche et développement

## Chiffres clés par groupe de produits

		2002	2003	2004		
<b>Chiffre d'affaires</b>	Boissons	23325	23520	21793		25,1%
En millions de CHF	Produits laitiers, Nutrition et Glaces	23376	23283	23582		27,2%
	Plats préparés et produits pour cuisiner	15834	16068	15878		18,3%
	Chocolat, confiserie et biscuits	10774	10240	10258		11,8%
	Produits pour animaux de compagnie	10719	9816	9934		11,5%
	Produits pharmaceutiques	5132	5052	5324		6,1%
		89160	87979	86769		100%
<b>EBITA</b>	Boissons	4075	4038	3867		30,6%
(Résultat d'explo-	Produits laitiers, Nutrition et Glaces	2756	2796	2682		21,3%
tation avant intérêts,	Plats préparés et produits pour cuisiner	1712	1884	1924		15,3%
impôts et amortis-	Chocolat, confiserie et biscuits	1180	1047	1153		9,1%
sement du goodwill)	Produits pour animaux de compagnie	1418	1444	1446		11,5%
En millions de CHF	Produits pharmaceutiques	1267	1329	1532		12,2%
		12408	12538	12604		100%
	Non alloué <sup>(b)</sup>	(1468)	(1532)	(1634)		
	EBITA	10940	11006	10970		
<b>Investissements</b>	Boissons	1004	936	806		24,4%
en immobilisations	Produits laitiers, Nutrition et Glaces	495	421	576		17,5%
corporelles	Plats préparés et produits pour cuisiner	304	251	250		7,6%
En millions de CHF	Chocolat, confiserie et biscuits	285	208	201		6,1%
	Produits pour animaux de compagnie	284	254	276		8,4%
	Produits pharmaceutiques	101	86	69		2,1%
		2473	2156	2178		66,1%
	Administration, distribution,					
	recherche et développement	1104	1181	1117		33,9%
		3577	3337	3295		100%

## Table des matières

2	Lettre aux actionnaires	56	Nutrition, santé et bien-être
6	Organes responsables	60	Activités pharmaceutiques et cosmétiques
10	<b>Performance du Groupe</b>	61	Alcon
10	Stratégie cohérente... créant de la valeur... se transformant...	62	L'Oréal
12	Chiffres clés (consolidés)	63	Galderma Laboratoires innéov
15	Chiffre d'affaires	64	<b>Renseignements généraux</b>
16	Rentabilité	64	Personnes, produits, sites
	Rentabilité du capital investi, investissements en immobilisations corporelles et cash flow	66	L'histoire de Nestlé
17	Position financière	68	Information aux actionnaires
18	<b>Responsabilité sociale de l'entreprise</b>	69	Dates importantes
19	Nos collaborateurs		<b>Annexes</b>
	Nestlé et le public		Rapports financiers 2004
21	L'approche environnementale de Nestlé		Comptes consolidés du groupe Nestlé
22	Notre chaîne d'approvisionnement agricole		Rapport annuel de Nestlé S.A.
	Nestlé et les Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies		Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2004
23	Reconnaissance		
24	<b>Responsabilités de gestion: alimentation et boissons</b>		
26	Zone Europe		
29	Zone Amériques		
32	Zone Asie, Océanie et Afrique		
35	Nestlé Waters		
38	<b>Produits et marques</b>		
40	Boissons		
43	Produits laitiers, Nutrition et Glaces		
46	Plats préparés et produits pour cuisiner		
49	Chocolat, confiserie et biscuits		
51	Produits pour animaux de compagnie		
54	Nestlé FoodServices (hors foyer)		

# Lettre aux actionnaires

Chers actionnaires,

L'année 2004 a, dans une certaine mesure, répondu à nos attentes en matière de normalisation des conditions commerciales par rapport à 2003, même si des défis imprévus se sont fait jour. La situation s'est améliorée dans la plupart des pays d'Asie et d'Afrique ainsi qu'en Amérique latine. Pour ce qui est du reste du monde, l'Amérique du Nord a continué à constituer pour nous un marché dynamique, mais nous avons été handicapés en Europe par le ralentissement de la croissance économique et le contraste saisissant entre le mauvais temps de l'été 2004 et la canicule de 2003. Ce dernier facteur a eu un impact particulièrement important sur le chiffre d'affaires de nos activités de glaces et d'eau dans cette région.

Toutefois, le principal changement intervenu en 2004 a été le renversement de la tendance à la stabilité, voire à la baisse, établie depuis plusieurs années au niveau du prix des matières premières. En 2004, nous avons connu des hausses de presque tous les coûts des matières premières, y compris le lait, le café vert et le sucre, ainsi que des coûts liés au pétrole brut, comme l'énergie et les emballages plastiques durs et flexibles.

L'une des difficultés à laquelle Nestlé a dû faire face en 2004 a été la volatilité des monnaies, qui, pour la quatrième année consécutive, a ralenti le rythme de la croissance de ses ventes. Le chiffre d'affaires en francs suisses a baissé de 1,4% à CHF 86,8 milliards, dû en partie à l'effet négatif des taux de change de 3,5% et en partie au niveau des désinvestissements qui s'établit à 3,6% du chiffre d'affaires et dépasse donc celui des acquisitions, à 1,2%. La croissance interne réelle et l'incidence des prix, qui s'élèvent respectivement à 2,9% et à 1,6%, ont apporté une contribution positive et, combinées, ont généré une croissance organique de 4,5%, légèrement inférieure à notre objectif à long terme, mais supérieure à celle de l'industrie alimentaire.

Cette croissance organique de 4,5% réalisée malgré les contributions négatives de nos activités européennes dans les secteurs de l'alimentation et de l'eau, témoigne des avantages liés à la solidité de nos positions sur le marché, que ce soit sur les marchés émergents ou dans les pays industrialisés, ainsi que de l'attractivité des marques de Nestlé auprès des consommateurs du monde entier.

Les principales lacunes stratégiques de Nestlé étant désormais comblées, 2004 a été – comme le prouvent les résultats des ventes – une année calme en termes d'acquisitions, l'accent étant davantage mis sur les désinvestissements. La Direction a ainsi pu se concentrer sur les activités existantes, qu'il s'agisse de l'intégration des récentes acquisitions ou de l'amélioration de la performance des différents marchés et catégories de produits.

Le bénéfice du Groupe avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) a atteint CHF 11,0 milliards, soit une marge de 12,6% des ventes. Cette marge est de 10 points de base supérieure à celle de 2003. Cependant, la situation en matière monétaire, et notamment la faiblesse du dollar américain et des monnaies qui y sont liées, a eu un effet négatif de 30 points de base sur la marge. A taux de change constants, la marge a donc progressé de 40 points de base.

Le moteur de l'amélioration de la marge réside dans nos programmes d'économies Target 2004+ et FitNes, rendus possibles par le programme GLOBE. Ils ont dépassé leur objectif, permettant de réaliser au total des économies brutes de CHF 1,3 milliard. La plupart de ces économies ont été réinvesties dans des coûts de marketing, de matières premières et d'emballages plus élevés. Le nombre total d'usines est passé de 511 au début de l'année à 500.

Target 2004+, projet couronné de succès et désormais terminé, a été remplacé en janvier 2005 par Operation EXCELLENCE 2007, qui a pour objectif de réaliser CHF 3 milliards



**Rainer E. Gut**  
Président du Conseil d'administration

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

d'économies supplémentaires dans les trois ans à venir sur notre base d'actifs de production. Ce programme sera également rendu possible par GLOBE, dont le lancement se poursuit à travers le monde. Fin 2004, nous avons mis en œuvre les systèmes GLOBE sur des marchés totalisant 10% du chiffre d'affaires du Groupe, un nombre qui augmentera considérablement en 2005.

Le bénéfice net du Groupe a augmenté à CHF 6,7 milliards, ce qui correspond à une marge de 7,7% et à un bénéfice par action de CHF 17.29.

Le cash flow d'exploitation du Groupe s'est élevé à CHF 10,4 milliards, soit 12% des ventes, alors que le cash flow libre s'est établi à CHF 6,6 milliards, soit 7,7% du chiffre d'affaires, ce qui représente une amélioration par rapport à 2003. La dette nette a diminué pour s'établir à CHF 10,2 milliards, renforçant encore davantage la notation de crédit AAA de Nestlé. Au vu de la fermeté de sa position financière, Nestlé a annoncé qu'elle avait revu la gestion de la structure de son capital. Dans cet esprit, le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 8.– par action pour 2004, soit une augmentation de 11% par rapport à celui concernant 2003. Par ailleurs, le Conseil d'administration a approuvé un programme de rachat d'actions pour annulation, jusqu'à hauteur de CHF 1 milliard en 2005. D'autres futurs programmes pourraient être plus importants encore. De tels programmes sont sujets aux conditions du marché ainsi qu'à d'autres initiatives stratégiques, telles que des acquisitions et des désinvestissements, tout en respectant la notation de crédit AAA de Nestlé.

L'évolution de Nestlé vers une société leader dans les secteurs de l'alimentation, de la nutrition, de la santé et du bien-être a progressé en 2004, notamment avec l'annonce de la création de deux unités séparées qui, ensemble, permettront une concentration et une impulsion accrues dans la mise en œuvre de cette stratégie: tout d'abord la création de Nestlé Nutrition, une unité d'affaires mondiale, garantit que l'équipe de nutrition soit entièrement concentrée sur nos activités clés de nutrition, domaine dans lequel les principales motivations d'achat des consommateurs sont les indications des effets bénéfiques du produit. Parallèlement, la création d'une Unité santé et bien-être du Groupe ayant pour mission de soutenir l'orientation vers la nutrition, la santé et le bien-être à travers l'ensemble de nos activités d'alimentation et de boissons, garantit qu'une équipe séparée puisse concentrer toute son énergie sur de plus vastes opportunités en matière de nutrition et de bien-être, quelle que soit la catégorie de produits.

Si Nestlé Nutrition ne constituera pas une unité de reporting séparée avant 2006, ces deux initiatives sont déjà une réalité et nous prévoyons de tirer dès 2005 les premiers

bénéfices de la concentration plus dynamique que ces deux unités apportent à ces deux opportunités distinctes. Par ailleurs, 2004 a été marquée par un certain nombre d'initiatives d'ordre plutôt opérationnel liées à la communication avec les consommateurs, aux recettes, à la recherche et au développement ainsi qu'aux nouveaux produits.

Un départ a eu lieu au sein de la Direction du Groupe en 2004, M. Carlos Eduardo Represas ayant pris sa retraite. M. Represas affiche une carrière brillante de 36 ans chez Nestlé, principalement dans la zone Amériques. Il a commencé comme stagiaire aux Etats-Unis et terminé sa carrière en tant que responsable de la zone Amériques. Sa contribution la plus remarquable a été la mise en œuvre de la régionalisation dans cette zone, améliorant ainsi notre compétitivité. Comme l'indiquait la Lettre aux actionnaires de l'an passé, il a été remplacé par M. Paul Bulcke.

Un nouveau membre a été proposé au Conseil d'administration, le professeur Günter Blobel, prix Nobel de physiologie/médecine en 1999 et membre du Nestlé Nutrition Council depuis 2001.

Pour l'année 2005, nous ne prévoyons pas d'amélioration particulière des conditions sur le marché européen, mais nous espérons que la solidité de nos activités dans le reste du monde permettra au Groupe d'afficher un bon niveau de croissance organique, conformément à notre objectif à long terme, ainsi qu'une amélioration de la rentabilité.



Rainer E. Gut  
Président  
du Conseil d'administration



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

Chers actionnaires,

Après avoir passé vingt-cinq ans au sein du Conseil d'administration et cinq ans en tant que Président, je souhaite partager avec vous mes impressions sur ce qui a fait de Nestlé la Société qu'elle est aujourd'hui.

Mon mandat de Président a été marqué par un changement significatif au sein de Nestlé. Pour de nombreuses personnes extérieures à l'Entreprise, ce changement est vraisemblablement caractérisé par nos acquisitions dans les secteurs des produits pour animaux de compagnie et des glaces. Mais pour moi, le plus grand changement a eu lieu au sein de la Direction générale du Groupe, lorsque plusieurs membres ont atteint l'âge de la retraite. Ces dernières années, l'une de mes principales préoccupations a été le capital humain du Groupe et a essentiellement consisté à faire en sorte que nos plans de succession soient adéquats. J'ai eu la chance de voyager dans le monde entier, de visiter trente-deux pays et de rencontrer non seulement des managers Nestlé, mais aussi des personnes travaillant dans tous nos secteurs d'activités et issues de milieux et de cultures très différents.

L'impression que j'en retire, indépendamment de la diversité de notre personnel, est celle d'une culture commune, d'une «famille» en quelque sorte. Au-delà de cette constatation, j'ai été à maintes reprises frappé par le dévouement et l'engagement de nos collaborateurs et par l'authenticité de leur esprit et de leur chaleur. Dans le monde entier, certains de nos collaborateurs, confrontés à des guerres, à des conflits civils, à des maladies ou à des catastrophes naturelles, se trouvent dans des situations inimaginables pour nombre d'entre nous. Dans ces circonstances, ils ne ménagent pas leurs efforts et font preuve d'un enthousiasme et d'une humanité sans faille, en faisant souvent beaucoup plus que ce que nous attendons d'eux. L'exemple le plus récent a été les réactions spontanées de nombreux collaborateurs à la suite du tsunami du 26 décembre 2004. Je ne parle pas des efforts de l'Entreprise, qui se sont traduits par la mise à disposition de nourriture, d'eau, de moyens de transport et de vêtements ainsi que de savoir-faire et de fonds, mais de la compassion de notre personnel, de son courage et de son altruisme. Nos collaborateurs ont pris l'initiative, sans aucune infrastructure et dans des conditions épouvantables, de se rendre dans les régions dévastées et de rechercher des disparus dans les hôtels, les hôpitaux et les morgues, que ces personnes soient des collègues ou des membres de la famille de collaborateurs Nestlé. Travaillant nuit et jour, ils ont réussi à retrouver des personnes et à les transporter vers des régions sûres offrant un relatif confort. Leur comportement a fourni une preuve vivante de l'humanité et de la compassion dont j'ai fait l'expérience si fréquemment dans de nombreux pays très différents à travers le monde.

Je sais ce qui a fait de Nestlé l'extraordinaire Société qu'elle est aujourd'hui et, lorsque je me projette dans l'avenir, je sais que l'ensemble de nos 247 000 collaborateurs demeureront notre principal avantage concurrentiel. Je les remercie tous, non seulement de leur contribution récente, mais aussi des souvenirs, expériences et amitiés que j'ai développés au fil des années.

A la suite de mon départ, M. Peter Brabeck-Letmathe adjoindra le rôle de Président de Nestlé à sa fonction actuelle d'Administrateur délégué. Afin de maintenir un équilibre approprié, deux Vice-Présidents du Conseil d'administration, M. Andreas Koopmann, membre du Conseil d'administration depuis 2003, et M. Rolf Hänggi, membre du Conseil d'administration depuis 2004, seront élus. M. Brabeck-Letmathe s'est montré un leader visionnaire et innovateur, et le Conseil d'administration est convaincu que sa nomination représente le meilleur moyen de garantir une continuité stratégique et une création de valeur à long terme pour nos actionnaires. Sous sa direction, Nestlé continuera à se concentrer sur la réalisation d'une croissance durable, rentable et efficiente à long terme.



Rainer E. Gut  
Président du Conseil d'administration



## Organes responsables

**Helmut O. Maucher**  
Président d'honneur

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Terme du mandat<sup>1</sup>

<b>Rainer E. Gut</b> <sup>2, 4</sup> Président	2005
<b>Peter Brabeck-Letmathe</b> <sup>2</sup> Vice-Président et Administrateur délégué	2007
<b>Andreas Koopmann</b> <sup>2, 4</sup> Président du Comité de direction de Bobst Group SA	2008
<b>Edward George (Lord George)</b> <sup>2, 4</sup> Ancien Gouverneur de la Banque d'Angleterre	2007
<b>Rolf Hänggi</b> <sup>2, 3</sup> Vice-Président de Roche Holding SA	2008
<b>Jean-Pierre Meyers</b> <sup>3</sup> Vice-Président de L'Oréal	2006
<b>Peter Böckli</b> Avocat	2008
<b>Nobuyuki Idei</b> Président et Administrateur délégué du groupe Sony	2006
<b>André Kudelski</b> Président et Administrateur délégué du groupe Kudelski	2006
<b>Kaspar Villiger</b> <sup>3</sup> Ancien Conseiller fédéral	2009
<b>Daniel Borel</b> Co-fondateur et Président de Logitech International S.A.	2009
<b>Carolina Müller-Möhl</b> Présidente du groupe Müller-Möhl	2009

Secrétaire du Conseil  
**Bernard Daniel**  
Secrétaire général

Réviseurs indépendants  
**KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA**  
Londres et Zurich 2005

Direction du Groupe

au 31 décembre 2004

**Peter Brabeck-Letmathe**  
Administrateur délégué  
**Michael W. O. Garrett** <sup>5</sup>  
Asie, Océanie, Afrique, Moyen-Orient  
**Francisco Castañer**  
Produits pharmaceutiques et cosmétiques, Liaison  
avec L'Oréal, Ressources Humaines, Affaires générales  
**Wolfgang H. Reichenberger**  
Finance, Contrôle, Juridique, Fiscalité, Achats,  
Exportations  
**Lars Olofsson**  
Europe  
**Werner Bauer**  
Technique, Production, Environnement,  
Recherche et Développement  
**Frits van Dijk** <sup>5</sup>  
Nestlé Waters  
**Ed Marra**  
Unités d'affaires stratégiques, Marketing  
**Paul Bulcke**  
Etats-Unis d'Amérique, Canada, Amérique latine, Caraïbes  
**Chris Johnson**  
Directeur général adjoint  
Programme GLOBE, Systèmes d'information,  
Chaîne d'approvisionnement stratégique, eNestlé,  
Sécurité de l'information  
**Luis Cantarell**  
Directeur général adjoint  
Nestlé Nutrition

<sup>1</sup> A la date de l'Assemblée générale des actionnaires

<sup>2</sup> Membre du Comité du Conseil

<sup>3</sup> Membre du Comité de contrôle

<sup>4</sup> Membre du Comité de rémunération

<sup>5</sup> Michael W. O. Garrett prendra sa retraite le 30 avril 2005 et sera remplacé par Frits van Dijk à partir du 1<sup>er</sup> mai 2005. Carlo M. Donati, membre de la Direction du Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, est devenu Président et Directeur général de Nestlé Waters à partir du 18 février 2005.



Direction du Groupe (de gauche à droite):

Chris Johnson  
Werner Bauer  
Michael W. O. Garrett  
Frits van Dijk  
Peter Brabeck-Letmathe  
Ed Marra

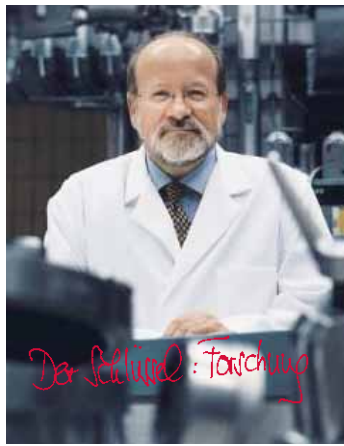
Francisco Castañer  
Lars Olofsson  
Wolfgang H. Reichenberger  
Luis Cantarell  
Paul Bulcke

Pour des renseignements sur le Conseil d'administration et la Direction du Groupe, veuillez vous référer au Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2004 annexé

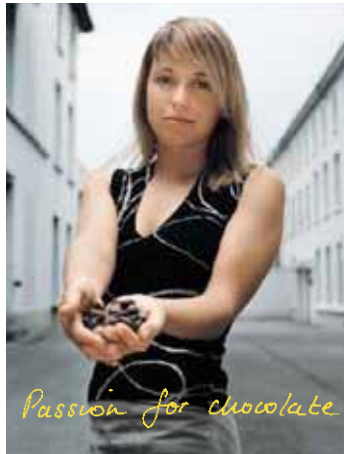
# Les collaborateurs de Nestlé au cœur de «Good Food, Good Life»



*Kerz!*



*Der Schokolade: Torching*



*Passion for chocolate*



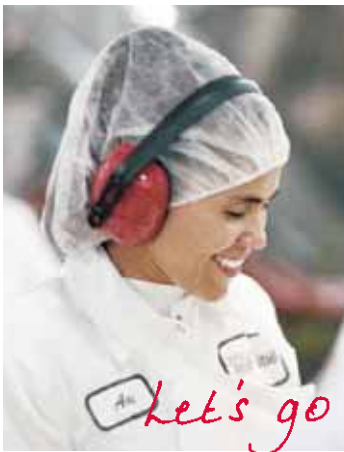
*An important job: recycling!*



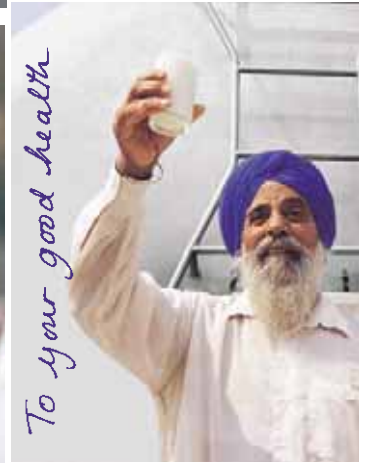
*Proud to sell Nestlé water*



*Innovation Innovation*



*Let's go*



*To your good health*



*ME GUSTA LA CALIDAD*



*Non usine, ma fierté*

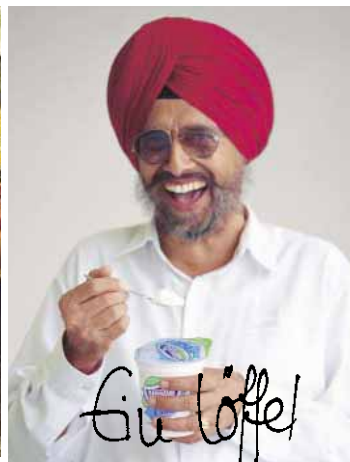
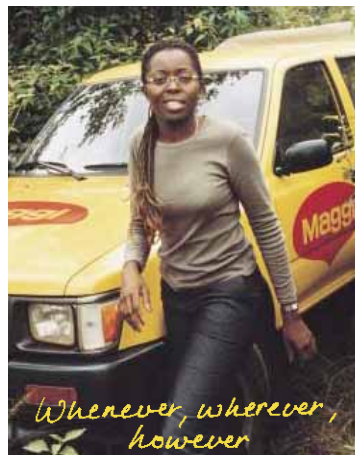


*滿足最要紧*



*Learning and teaching*

# Les collaborateurs Nestlé, passionnés par nos produits, nos clients et nos consommateurs... dans le monde entier



Performance du Groupe

## Stratégie cohérente... créant de la valeur... se transformant...

La stratégie des quatre piliers de Nestlé est axée sur l'efficacité opérationnelle, l'innovation et la rénovation, la communication avec le consommateur et la disponibilité des produits. Elle concerne l'intégralité de nos activités, de la source, nos fournisseurs de matières premières, jusqu'à nos clients et aux consommateurs. Au cœur de cette stratégie: l'objectif d'allier qualité et sécurité, complexité et efficacité, croissance des ventes et rentabilité.

Nestlé ne ressemble à aucune autre entreprise alimentaire et se distingue par ses catégories, la force de ses marques, sa taille dans les pays industrialisés et la fermeté de ses positions dans les pays émergents: ces avantages concurrentiels résultent des décisions prises dans le passé.

On peut cependant penser que Nestlé pourrait mieux exploiter ces avantages. La stratégie actuelle consiste donc à permettre une meilleure performance à court terme tout en faisant évoluer le Groupe afin d'instaurer une nouvelle dynamique d'avantage concurrentiel à long terme, un avantage plus structurel qu'axé sur les catégories ou la situation géographique.

Cette stratégie repose sur quatre piliers, tous opérationnels, mais également visionnaires. Le premier pilier est celui de l'efficacité opérationnelle. Les efforts fournis en matière d'efficacité présentent plusieurs facettes et concernent la chaîne d'approvisionnement, la production, les coûts administratifs dans les marchés, les frais de l'organisation centrale et les frais de marketing. Ils se concentrent toutefois en premier lieu sur les aspects commerciaux qui ne concernent pas directement le consommateur. Le programme d'efficacité des usines, Target 2004+, a été achevé avec succès fin 2004 et a permis de réaliser des économies d'un montant de CHF 3,2 milliards. Il a été remplacé par Operation EXCELLENCE 2007, qui vise à étendre ces effets en amont avec nos fournisseurs de matières premières et en aval avec nos clients. Dans le même temps, le projet FitNes continue de permettre une réduction des coûts administratifs et se poursuivra jusqu'en 2007.

Le principal moteur de nos efficacités est le programme GLOBE (Global Business Excellence). Toujours en bonne voie, il reste conforme au budget. GLOBE a été lancé il y a plus de quatre ans afin de mieux exploiter l'atout que représentent nos compé-

tences et notre taille. Il devrait permettre à Nestlé d'allier complexité et efficacité opérationnelle.

GLOBE a trois objectifs. Les deux premiers, mettre en œuvre de meilleures pratiques et des normes en matière de données, en constituent le «cœur». Tous les marchés mettent en œuvre de meilleures pratiques et modifient leur gestion des données pour en tirer profit à court terme et préparer l'application globale des systèmes GLOBE. Le troisième objectif, la création de systèmes standardisés destinés à soutenir et à maintenir l'application de meilleures pratiques et de normes en matière de données, est également en bonne voie. Fin 2004, plus de 10% des activités d'alimentation et de boissons de Nestlé (12 pays, plus de CHF 8 milliards de chiffre d'affaires, 31000 utilisateurs, 80 usines, 114 centres de distribution et 129 bureaux de vente) étaient opérées en accord avec les processus, données et systèmes GLOBE. Pendant les deux prochaines années, les mises en œuvre de systèmes se poursuivront et couvriront la plupart des activités d'alimentation et de boissons de Nestlé.

La vision qui sous-tend la nouvelle stratégie opérationnelle de Nestlé porte sur sa structure: le Groupe concentrera ses actifs locaux sur les parties des activités qui concernent directement les consommateurs, tout en régionalisant ou en centralisant les fonctions administratives. Cela placera les consommateurs au cœur de la vie de chaque manager Nestlé et leur permettra de concentrer toute leur énergie sur les consommateurs. Ces optimisations de l'efficacité devraient faciliter une croissance rapide.

Le second pilier est constitué de l'innovation et de la rénovation pour s'assurer que nos produits restent attractifs pour le consommateur, et demeurent également en avance sur nos concurrents. L'innovation couvre aussi l'emballage, les canaux

et la distribution. En fait, elle peut concerner toutes les parties de nos activités, y compris notre troisième pilier, la communication avec le consommateur.

La principale évolution en matière de communication avec le consommateur est la mise en place d'un marketing interactif. Au-delà des méthodes et des médias classiques, nous tentons d'améliorer le retour sur investissement, ou efficacité, de nos dépenses. Une autre façon d'y parvenir réside dans la consolidation de nos achats d'espaces dans les médias dans deux agences. Cela permettra de réaliser des économies substantielles qui seront réinvesties dans les domaines du marketing directement liés au consommateur.

L'innovation et la rénovation ainsi que la communication avec le consommateur se concentrent sur la croissance. La rentabilité de la croissance interne représente le principal défi de l'industrie alimentaire. Pourquoi? Parce que les bénéfices requièrent des efficacités et la croissance des investissements. Chez Nestlé, l'investissement est concentré sur l'innovation, la rénovation et le marketing, l'accent étant mis sur l'innovation, car celle-ci est au cœur de la différenciation par rapport à nos concurrents, que ce soit des produits de marque ou des marques privées. Le marketing consiste davantage à renforcer la différenciation; sans innovation, le marketing peut devenir flou, incohérent et inefficace.

Le dernier pilier est celui de la disponibilité des produits: «quand, où et comment». Il concerne directement le consommateur, comme le montre le développement de la consommation hors foyer et de nos ventes via de plus petits détaillants et des kiosques. Il est également au cœur de nos efforts pour améliorer notre représentation dans le canal des détaillants à très bas prix en Europe.

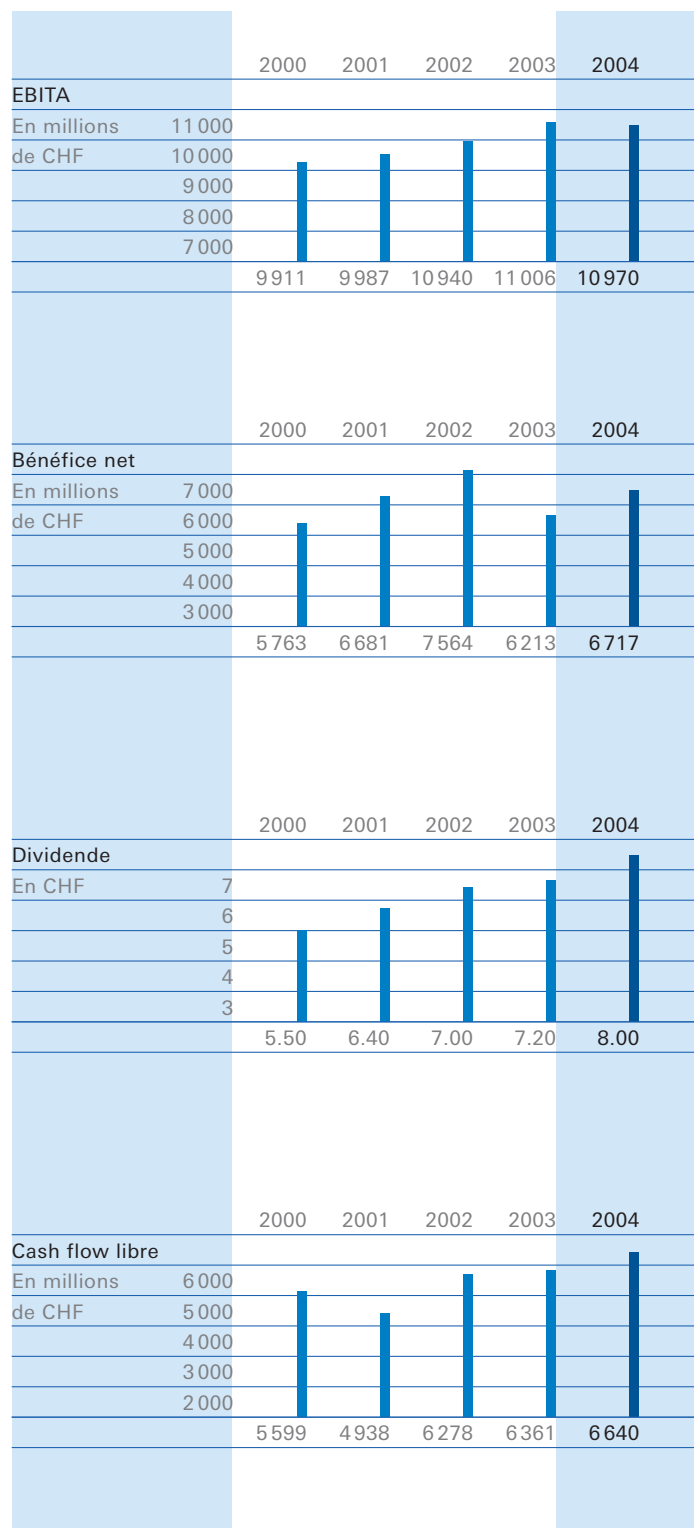
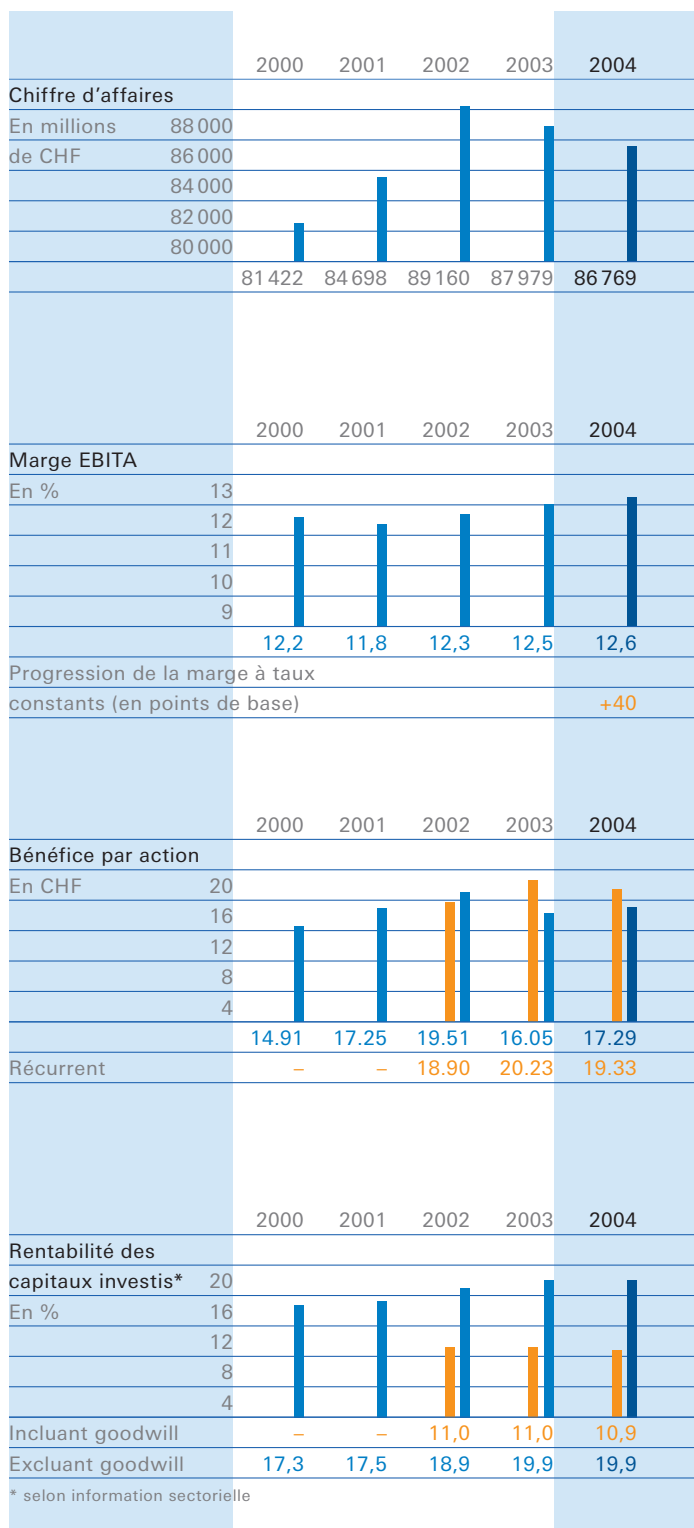
La stratégie des quatre piliers de Nestlé, rendue possible par GLOBE,

a pour but d'optimiser notre structure de coûts tout en facilitant la croissance. Cela permettra à Nestlé de transformer plus facilement son organisation complexe, pénalisée par les coûts liés à cette complexité, et d'évoluer vers une organisation capable de tirer profit de sa complexité et de faire preuve d'efficacité. Nestlé devrait donc pouvoir réaliser des rendements à la hauteur de notre position de leader dans notre secteur.

L'amélioration de 40 points de base des marges à taux de change constants enregistrée en 2004 reflète l'amélioration opérationnelle obtenue au sein de nos activités, notamment dans les Amériques et dans la zone Asie, Océanie et Afrique.

## Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action)	2003	2004
<b>Chiffre d'affaires</b>	87 979	86 769
<b>EBITDA</b> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation of goodwill (Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des immobilisations corporelles, incorporelles et du goodwill)	13 669	13 754
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	15,5%	15,9%
<b>EBITA</b> Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation of goodwill (Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill)	11 006	10 970
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	12,5%	12,6%
<b>Progression de la marge à taux de change constants</b> (en points de base)		+40
<b>Bénéfice net</b>	6 213	6 717
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	7,1%	7,7%
<b>en % des fonds propres moyens</b>	17,3%	17,7%
<b>Investissements en immobilisations corporelles</b>	3 337	3 295
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	3,8%	3,8%
<b>Fonds propres</b> avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	36 880	39 219
<b>Capitalisation boursière, fin décembre</b>	119 876	115 237
<b>Cash flow libre</b> Liquidités dégagées par l'exploitation après investissements et ventes des immobilisations corporelles et incorporelles	6 361	6 640
<b>Par action</b>		
<b>Bénéfice net</b>	CHF 16.05	17.29
<b>Bénéfice net récurrent</b> Bénéfice net avant amortissement du goodwill, perte de valeur des actifs, frais de restructuration, profits sur cessions et autres éléments significatifs non récurrents.	CHF 20.23	19.33
Les éléments ajustés ci-dessus sont présentés net d'impôts		
<b>Fonds propres</b> avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	CHF 95.29	100.96
<b>Dividende</b> selon proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 7.20	8.00





La croissance interne réelle de Nestlé s'est accélérée en 2004 pour atteindre 2,9%, ce qui, associé à une incidence des prix de 1,6%, a permis d'obtenir une croissance organique de 4,5%. Ce niveau de croissance a été rendu possible par les bonnes performances dans les Amériques et dans la zone Asie, Océanie et Afrique.

#### Principaux chiffres clés en USD (données illustratives)

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

Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen;

Bilan converti au cours de fin d'année

	2003	2004
<b>Chiffre d'affaires</b>	65 460	69 918
<b>EBITDA</b>	10 171	11 083
<b>EBITA</b>	8 189	8 840
<b>Bénéfice net</b>	4 623	5 413
<b>Fonds propres</b> avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	29 742	34 707
<b>Capitalisation boursière, fin décembre</b>	96 674	101 980
<b>Par action</b>		
<b>Bénéfice net</b>	USD 11.95	13.93
<b>Fonds propres</b> avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	USD 76.85	89.35

#### Principaux chiffres clés en EUR (données illustratives)

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

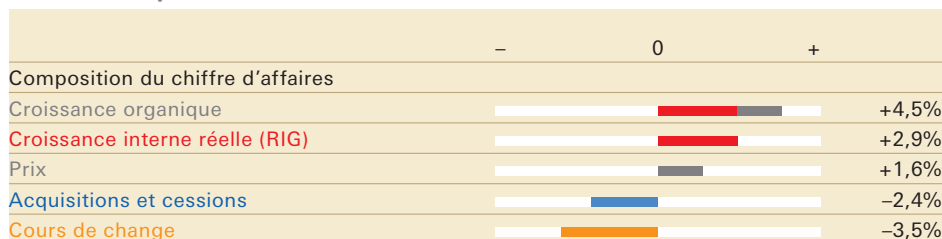
Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen;

Bilan converti au cours de fin d'année

	2003	2004
<b>Chiffre d'affaires</b>	57 805	56 197
<b>EBITDA</b>	8 981	8 908
<b>EBITA</b>	7 231	7 105
<b>Bénéfice net</b>	4 082	4 350
<b>Fonds propres</b> avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	23 641	25 467
<b>Capitalisation boursière, fin décembre</b>	76 844	74 829
<b>Par action</b>		
<b>Bénéfice net</b>	EUR 10.55	11.20
<b>Fonds propres</b> avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	EUR 61.08	65.56

## Chiffre d'affaires

### Forte croissance du chiffre d'affaires au vu des conditions difficiles en Europe



Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à CHF 86,8 milliards, soit une baisse de 1,4% par rapport à 2003, due d'une part à la volatilité des monnaies, qui a eu un effet négatif de 3,5% sur le chiffre d'affaires, et d'autre part aux désinvestissements, qui ont eu une incidence négative de 3,6% sur le chiffre d'affaires. Parmi les contributions positives au chiffre d'affaires, on compte les acqui-

sitions, à 1,2%, la croissance interne réelle, à 2,9%, ainsi que les prix de vente et autres facteurs, à 1,6%. L'association de la croissance interne réelle et des prix de vente donne une croissance organique de 4,5%.

Le RIG mesure la croissance du volume des ventes à données comparables réalisée par Nestlé d'une année à l'autre. Elle ne tient pas compte des

augmentations des prix de vente. La croissance organique a été légèrement inférieure à notre objectif de 5-6%, mais elle affiche une performance solide pour une entreprise de l'alimentation et des boissons.

Pour la quatrième année consécutive, la conversion du chiffre d'affaires du Groupe en francs suisses se traduit par une réduction des ventes. Toutefois, c'est la première année depuis 2001 que les désinvestissements ont dépassé les acquisitions. Cela reflète l'absence d'acquisitions significatives ainsi que la cession d'un certain nombre d'activités non traditionnelles ou à faibles marges, telles que Trinks, une importante affaire de distribution.

Chiffre d'affaires 2004 <sup>(a)</sup>		Variation 2004/2003		2004
En millions de CHF		en CHF	en monnaie locale	
<b>Par marchés principaux</b>	Etats-Unis	+1,1%	+9,5%	23 531
	France	-2,6%	-4,0%	8 306
	Allemagne <sup>(b)</sup>	-26,4%	-27,5%	6 128
	Royaume-Uni	+3,8%	+0,6%	4 550
	Italie	-2,6%	-4,0%	4 387
	Brésil	+2,8%	+5,7%	2 899
	Espagne	+2,8%	+1,4%	2 750
	Mexique	+0,6%	+13,9%	2 710
	Japon	-4,6%	-3,1%	2 694
	Canada	-7,7%	-6,6%	2 108
	Australie	+9,3%	+5,4%	1 820
	Chine (y c. Taiwan)	+4,5%	+13,4%	1 593
	Suisse	+1,6%	+1,6%	1 482
	Philippines	+3,5%	+16,3%	1 314
	Russie	+5,8%	+7,8%	1 246
	Autres marchés	+3,7%	<sup>(c)</sup>	19 251
<b>Par continent</b>	Europe	-5,0%	<sup>(c)</sup>	36 124
	Etats-Unis et Canada	+0,3%	<sup>(c)</sup>	25 639
	Asie	+0,6%	<sup>(c)</sup>	11 093
	Amérique latine et Caraïbes	+2,3%	<sup>(c)</sup>	9 292
	Afrique	+6,2%	<sup>(c)</sup>	2 393
	Océanie	+9,8%	<sup>(c)</sup>	2 228
	Total du Groupe	-1,4%	<sup>(c)</sup>	86 769

<sup>(a)</sup> Le chiffre d'affaires des marchés et des continents comprend le secteur alimentation et les autres activités

<sup>(b)</sup> Baisse du chiffre d'affaires principalement lié à la cession de Trinks

<sup>(c)</sup> Comparaison pas applicable

## Rentabilité

### Amélioration de la marge EBITA, y compris à taux de change constants

Le bénéfice avant intérêt, impôts et amortissement du goodwill (EBITA) a été stable à CHF 11,0 milliards, freiné par la relative fermeté du franc suisse, notamment par rapport au dollar américain et aux monnaies qui y sont liées. La marge EBITA a progressé de 12,5% à 12,6%. A taux de change constants, la marge aurait progressé de 30 points de base supplémentaires. Ce résultat à taux de change constants, à savoir une augmentation de 40 points de base, illustre bien la performance sous-jacente de nos activités à travers le monde, la volatilité des taux de change ne pouvant être contrôlée par la Direction.

Le coût des produits vendus a baissé en 2004, tant en termes actuels qu'en pourcentage du chiffre d'affaires. Cette amélioration est due en partie

à l'impact des acquisitions et désinvestissements et en partie aux programmes de réduction de coûts du Groupe, en particulier Target 2004+. Les coûts de distribution sont restés inchangés à 8,1% du chiffre d'affaires, tandis que les coûts administratifs et de marketing ont augmenté de 70 points de base. Cette augmentation s'explique aussi par l'impact des acquisitions et désinvestissements.

Les dépenses en matière de recherche et développement ont progressé de 20 points de base pour s'établir à 1,6% du chiffre d'affaires, reflétant principalement la création du Business Technology Centre pour GLOBE.

Le bénéfice net a atteint CHF 6,7 milliards, soit 7,7% du chiffre d'affaires, comparé aux

CHF 6,2 milliards, ou 7,1%, de 2003, en tenant compte de la participation de Nestlé à hauteur de CHF 1,0 milliard au gain exceptionnel enregistré par L'Oréal.

Le bénéfice net par action s'est élevé à CHF 17.29, comparé à CHF 16.05 en 2003.

Notre coût financier net a atteint CHF 0,7 milliard en 2004 comparé à CHF 0,6 milliard en 2003. Le taux d'imposition effectif pour le Groupe était de 30,6% à la fin de l'année alors que le taux sous-jacent s'élevait à 28,2%.

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

### Rendement du capital investi

Le rendement du capital investi de Nestlé, goodwill non compris, est demeuré inchangé à 19,9% en raison de la volatilité des taux de change, en particulier la solidité de l'euro et la faiblesse du dollar américain par rapport au franc suisse, qui a neutralisé l'amélioration de la rentabilité. Le rendement sur le capital investi, goodwill compris, faiblit légèrement à 10,9%, résultat de la prise en compte de Dreyer's sur l'année entière contre 6 mois en 2003.

d'affaires. Près de 28% des dépenses ont été réalisées dans la zone Europe, où se trouvent la plupart des usines, tandis que 25% environ ont été effectuées dans la zone Amériques. La zone AOA en a bénéficié à hauteur de 18% et Nestlé Waters de 17% environ. Les projets phares concernaient *Nescafé* au Brésil et en Thaïlande, *Nestlé Aquarel* et les produits pour animaux de compagnie en Europe ainsi que Nestlé Waters et les sandwichs surgelés aux Etats-Unis, et un centre de distribution en Israël.

une performance particulièrement bonne, au vu de l'incidence négative de la faiblesse du dollar américain et des monnaies qui y sont liées sur le cash flow. Le cash flow libre a augmenté à CHF 6,6 milliards en 2004, ou 7,7% du chiffre d'affaires, par rapport à CHF 6,3 milliards, ou 7,2% du chiffre d'affaires en 2003.

### Investissements en immobilisations corporelles

Le niveau des investissements en immobilisations corporelles est demeuré inchangé en 2004, à CHF 3,3 milliards ou 3,8% du chiffre

### Cash flow

Le cash flow d'exploitation a progressé de CHF 10,1 milliards, ou 11,5% du chiffre d'affaires, à CHF 10,4 milliards, soit 12% du chiffre d'affaires en 2004. C'est

## Position financière

### Les dettes nettes diminuent, permettant ainsi de redistribuer des fonds aux actionnaires

Les dettes nettes du Groupe ont fléchi de CHF 14,4 milliards à la fin de 2003 à CHF 10,2 milliards à la fin de 2004. Cette baisse des dettes nettes confirme le cash flow d'exploitation et le cash flow libre importants du Groupe ainsi que les effets bénéfiques de notre programme de désinvestissement. Au vu de la fermeté de sa position financière, Nestlé a annoncé qu'elle avait revu la gestion de la structure de son capital. Dans cet esprit, le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 8.– par action pour 2004, soit une augmentation de 11% par rapport à celui concernant 2003. Par ailleurs, le Conseil d'administration a approuvé un programme de rachat d'actions pour annulation, jusqu'à hauteur de CHF 1 milliard en 2005. D'autres futurs programmes pourraient être plus importants encore. De tels programmes sont sujets aux conditions du marché ainsi qu'à d'autres initiatives stratégiques, telles que des acquisitions et des désinvestissements, tout en respectant la notation de crédit AAA de Nestlé.

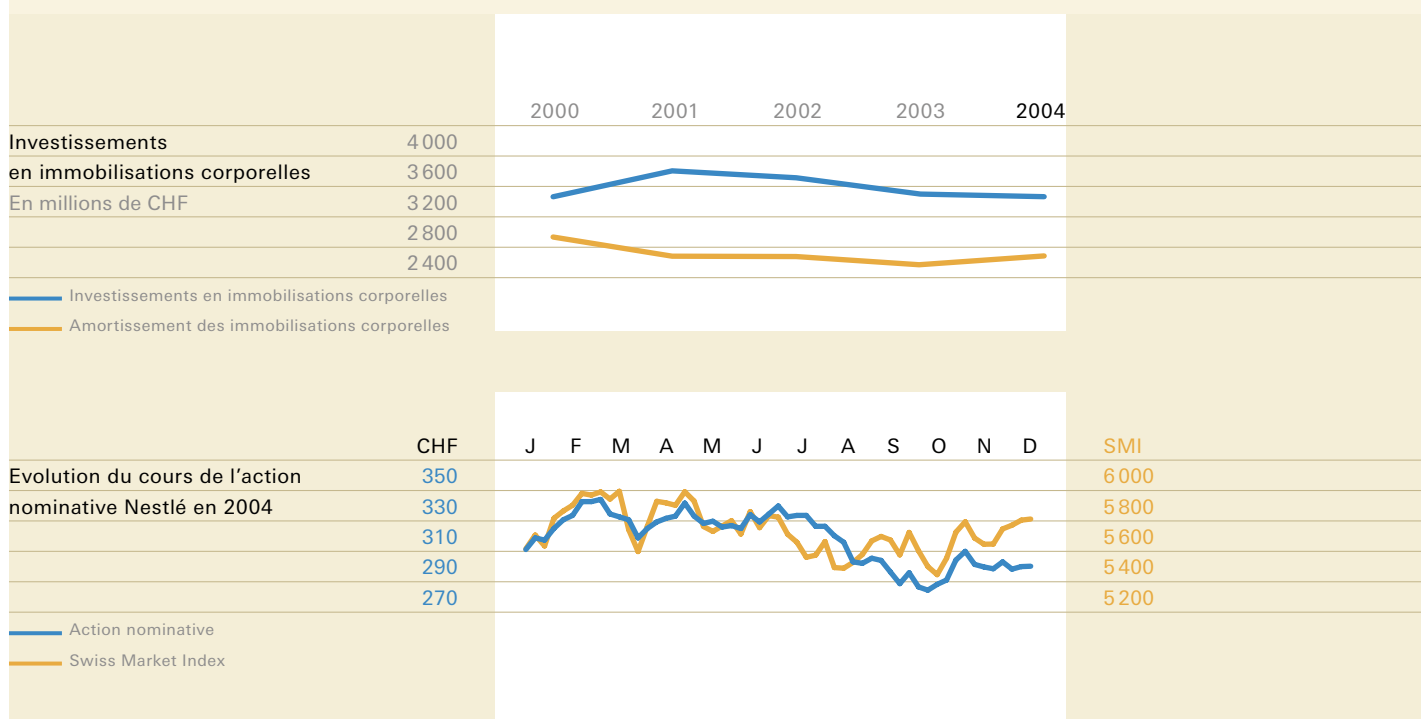
Le coût financier net a légèrement augmenté, à CHF 0,7 milliard, par rapport à CHF 0,6 milliard en 2003, reflétant les taux d'intérêt un peu plus élevés en 2004, ainsi que la performance sur les liquidités inférieure à celle de 2003.

Les fonds propres ont progressé de CHF 36,9 milliards à CHF 39,2 milliards. Ces chiffres sont nets des actions détenues en propre, dont la valeur comptable de CHF 2,4 milliards, demeure inchangée par rapport à 2003.

Le ratio dettes nettes/fonds propres s'est amélioré de 38% au 31 décembre 2003 à 25% au 31 décembre 2004.

#### Actions, bourse

L'action Nestlé a commencé l'année à CHF 309.– et l'a clôturée à CHF 297.50, ce qui représente une sous-performance par rapport au marché suisse et à l'indice «Stoxx Food & Beverage» de Dow Jones.



# Développement durable: indispensable à notre stratégie à long terme

Nestlé gère son impact social et environnemental sur la base des Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé, disponibles sur notre site Internet [www.nestle.com](http://www.nestle.com). Ceux-ci couvrent tous les aspects de notre engagement vis-à-vis de nos partenaires et englobent les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies.

L'objectif de Nestlé est de créer de la valeur à long terme pour nos actionnaires, les consommateurs et clients, nos collaborateurs et les économies nationales. L'un des éléments clés de nos Principes consiste à ce que notre activité ne sacrifie pas le développement à long terme à un profit à court terme. Une pratique des affaires socialement responsable et durable ne constitue pas un plus, mais un élément essentiel de notre stratégie à long terme.



### Nos collaborateurs

La qualité des relations sociales entre une entreprise et ses collaborateurs est un facteur fondamental qui influe sur le développement durable d'une activité. Nestlé a une longue expérience dans la préservation de relations positives avec ses collaborateurs. La présence de Nestlé sur tout le globe signifie que nous traitons des questions sociales dans des pays à la culture et aux pratiques différentes en matière de travail. Notre défi consiste à garantir que les relations avec nos collaborateurs soient régies par une politique claire, respectée partout dans le monde. Sur les rares sites n'ayant aucun représentant syndical officiel, nous appliquons une politique de dialogue avec notre personnel, ou ses représentants, afin de nous assurer que les besoins et attentes de nos collaborateurs sont bien pris en compte.

Notre politique en matière de relation industrielle est distribuée à grande échelle et discutée lors de séminaires et d'ateliers: les questions sociales doivent être traitées de manière transparente. Même si elles sont abordées au niveau local, chaque dirigeant est conscient que son attitude reflète la politique générale et qu'il est le garant de notre réputation de partenaire social.

Des conflits sociaux surviennent parfois. En fait, nous nous opposons aux exigences des syndicats lorsqu'elles sont irréalistes. Il n'est pas toujours possible d'obtenir un consensus, et nous reconnaissons les droits des syndicats à défendre leurs intérêts par le biais d'actions appropriées respectueuses des lois et pratiques en vigueur. Dans de telles circonstances, nous continuerons à maintenir et à encourager le dialogue. La volonté d'aborder les problèmes et la détermination à trouver des solutions à long terme contribuent de manière positive au développement durable de nos activités et du Groupe. Dans la vie privée comme dans les relations professionnelles, les dissensions sont parfois nécessaires pour ensuite pouvoir construire ensemble un avenir.

La Politique des Ressources humaines Nestlé stipule que les conflits sociaux doivent être résolus au niveau local. Cela garantit leur traitement par les personnes directe-

Nous encourageons un dialogue permanent entre nos collaborateurs et notre management, afin d'assurer le développement durable de nos activités

ment chargées d'élaborer et d'appliquer la solution. Cela ne nous empêche toutefois pas d'entretenir des relations constructives avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA), qui permettent d'assurer une compréhension mutuelle sur la manière de développer d'excellentes relations entre partenaires sociaux.

Nous avons institué un Comité d'entreprise européen avant que la directive de l'Union européenne correspondante n'entre en vigueur. Ce Comité, qui se réunit deux fois par an, est dirigé par un petit comité directeur, qui tient également séance deux fois par an. Pendant ces réunions, les collaborateurs qui représentent leurs collègues européens reçoivent des informations détaillées sur l'évolution des activités en Europe, partagent leurs opinions sur des questions sociales et proposent des améliorations. Nous considérons que le Comité d'entreprise européen travaille sur la base d'une relation constructive. Nous continuons à considérer les syndicats et les représentants des collaborateurs comme de précieux partenaires et à encourager un dialogue constant lorsque des conflits éclatent.

Concernant la santé et la sécurité, suite à la publication de la Politique de Nestlé en matière de santé et de sécurité au travail, nous avons renforcé nos efforts afin que la promotion de pratiques professionnelles sûres soit une priorité absolue au sein du Groupe. Conformément à notre conviction profonde que les blessures et les maladies professionnelles peuvent être évitées, nous avons observé une baisse de 39% du nombre d'incidents entre 1999 et 2003.

### Nestlé et le public

Nos enquêtes auprès des clients et celles de tiers montrent que Nestlé jouit d'une confiance très élevée de la part des consommateurs. Nous comprenons que la communication



Nestlé Brésil aide des dizaines de milliers d'enfants à manger plus sainement, par le biais de jeux, d'activités culinaires et de marionnettes

avec les consommateurs constitue un élément central de cette confiance; aussi, en 2004, avons-nous révisé et étendu nos Principes de communication du Groupe (disponibles dans les Principes de Conduite des Affaires et sur notre site Internet). Nous pensons que ces principes sont les plus complets de l'industrie alimentaire. Ils comprennent des règles spécifiques sur la publicité et les autres formes de communication destinées aux enfants. Les Principes interdisent toute communication qui tendrait à profiter de la crédulité des enfants ou à porter atteinte à l'autorité des parents. Nous promovons également une alimentation équilibrée et des modes de vie actifs.



L'Australian Institute of Sport (AIS) et Nestlé encouragent les jeunes Australiens à mener une vie saine et active

Pour la troisième année consécutive, l'étude de GlobeScan sur la responsabilité sociale des entreprises, menée dans 22 pays, a montré que Nestlé était l'une des trois sociétés les plus fréquemment citées par le public, alors qu'il devait nommer une entreprise socialement responsable. Les personnes interrogées ont justifié leur réponse par la qualité élevée, la fiabilité et la sécurité des produits Nestlé. Dans cette étude, 75% en moyenne des consommateurs de cinq pays de l'hémisphère sud ont placé Nestlé « parmi les meilleures » ou l'ont jugée supérieure à la moyenne en matière de responsabilité sociale. Ces pays sont le Ghana, l'Afrique du Sud, le Nigéria, le Brésil et l'Indonésie.



Cette confiance se justifie en partie par notre contribution à une bonne nutrition dans chaque pays. Au Brésil, par exemple, nous apportons une éducation nutritionnelle à 80 000 enfants dans 22 régions grâce à « Programa Nutric », une initiative qui amène nos collaborateurs à enseigner des habitudes alimentaires saines avec le concours d'organisations, par le biais de jeux, de projets culinaires et de spectacles de marionnettes. Au Nigéria, nous parrainons une association nationale de femmes, le « Duchess Club » qui, en 2004, a organisé des classes de nutrition pour ses 5 000 membres ainsi que des ateliers sur la sécurité alimentaire destinés à plus de 4 000 femmes vendant des aliments sur des marchés en plein air.



A gauche et au-dessus: Au Nigéria, le « Duchess Club » organise des classes de nutrition pour les femmes qui vendent des aliments sur les marchés en plein air

Cet engagement en faveur d'une alimentation saine était notre commercialisation des aliments pour enfants. Nous

Pour la troisième année consécutive, une étude menée dans 22 pays a indiqué que Nestlé était l'une des sociétés la plus fréquemment citée par le public en matière de responsabilité sociale... 75% des consommateurs interrogés dans cinq pays de l'hémisphère sud ont classé Nestlé « parmi les meilleures » ou au-dessus de la moyenne concernant les questions de responsabilité sociale.

suivons dans tous les pays l'application nationale du Code de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en la matière, et appliquons volontairement l'intégralité du Code dans tous les pays en développement. Afin de respecter la loi et le Code, nous organisons des formations complètes et menons des audits tant internes qu'externes. Nous disposons également d'un système d'Ombudsman pour donner l'alerte en interne. Nous sommes la seule entreprise à interdire volontairement l'étiquetage et la commercialisation de tout aliment complémentaire pour nourrissons (céréales, petits pots, etc.) dans les pays en développement durant les six premiers mois de la vie. Nous sommes aussi la seule Société à appliquer dans les pays en développement le Code de l'OMS à ses laits de suite de « niveau 2 », destinés aux enfants de 6 mois et plus, au sein d'une marque de préparations pour nourrissons.

En 2004, Nestlé a chargé Bureau Veritas, une entreprise internationale d'audit experte en responsabilité sociale, de mener une enquête indépendante sur la commercialisation des aliments infantiles par Nestlé dans trois pays africains de son choix (Afrique du Sud, Nigéria et Mozambique). Bureau Veritas a constaté une bonne sensibilisation et un bon respect des Instructions Nestlé et des législations nationales mettant en œuvre le Code de l'OMS (pour de plus amples informations, voir le Rapport sur l'Afrique joint au présent Rapport de gestion 2004).

#### L'approche environnementale de Nestlé sur l'eau, le climat et l'énergie

Nos indicateurs de performance environnementale témoignent des améliorations constantes dans l'éco-efficacité de nos méthodes de fabrication. Ces résultats confirment qu'entre 2000 et 2003, nous avons pu dissocier la croissance de notre volume de production, qui s'élevait à 32%, et notre consommation de ressources naturelles. Les indicateurs de 2003 couvrent 90% de nos usines ayant exercé leurs activités pendant toute l'année. D'autres informations détaillées sur nos réalisations environnementales tout au long de la chaîne d'approvisionnement, y compris les indicateurs de performance les plus récents, sont disponibles sur [www.environment.nestle.com](http://www.environment.nestle.com).

Notre performance environnementale est régie par le Système Nestlé de Management de l'Environnement (NEMS), qui repose sur la norme internationale ISO 14001 et est obligatoire pour toutes nos sociétés opérationnelles et nos usines. La gestion de l'eau constitue l'une de nos principales priorités en matière d'environnement. En 2004, nous avons examiné les efforts entrepris dans nos usines pour protéger l'eau. Outre les nombreuses mesures de réduction de la consommation d'eau et de sensibilisation accrue, l'examen a démontré le rythme continu de nos investissements de quelque CHF 30 millions par an en moyenne pour les seules constructions et extensions de nos installations de traitement des eaux usées dans nos usines.

Nous avons également intensifié nos efforts pour économiser l'énergie et réduire les émissions de gaz à effet de serre. Par exemple, notre usine de Graneros, au Chili, a converti ses radiateurs et chaudières au fioul et au charbon afin qu'ils fonctionnent au gaz naturel, soit une réduction de 19000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. Avec ce projet, nous avons fait œuvre de pionnier dans l'application du Mécanisme de développement propre du Protocole de Kyoto en développant la méthodologie de conversion des chaudières au fioul et en la faisant approuver par le « CDM Board » de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques.

Autre exemple: notre usine d'Himeji a construit la première installation de cogénération haute performance au gaz naturel liquide au Japon, pour produire de l'électricité et de la vapeur. Cette nouvelle installation utilise 19% de combustible de moins que l'installation précédente et émet 41% de CO<sub>2</sub> en moins, soit une réduction annuelle de 32000 tonnes de CO<sub>2</sub>. Nestlé Japon a reçu le prix New Energy en reconnaissance de cette innovation majeure.

Nous avons poursuivi notre programme de réduction des emballages à la source: sans altérer la qualité des produits, les réductions cumulées d'emballage entre 1991 et 2004 ont atteint 275 000 tonnes et CHF 500 millions au niveau mondial.



			2000	2001	2002	2003
Nestlé: progrès environnementaux	Consommation d'eau	m <sup>3</sup>	8,40	7,63	6,20	5,78
	Consommation d'énergie	gigajoules (GJ)	3,61	3,44	3,08	2,83
	Rejets d'eaux usées	m <sup>3</sup>	6,30	5,87	4,89	4,36
	Gaz à effet de serre	kg CO <sub>2</sub>	191	178	155	142
	Potentiel d'acidification de l'air	kg SO <sub>x</sub> equiv.	1,17	1,09	0,84	0,70
	Diminution de la couche d'ozone	g R-11 equiv.	1,17	1,07	0,33	0,30
	Sous-produits/déchets	kg	70,4	69,5	58,3	52,9
	Sous-produits/déchets	%	72,6	72,3	78,1	79,7

Indicateurs de performance environnementale (IPE) par tonne de produits

### Notre chaîne d'approvisionnement agricole

En 2004, nous avons continué à assurer la qualité et la sécurité de nos matières premières agricoles. Nos initiatives sont adaptées à des méthodes d'approvisionnement durable (directement auprès des agriculteurs ou via le négoce) et portent sur des matières premières essentielles telles que le lait, le café et le cacao. Dans le même temps, nous avons soutenu des méthodes d'agriculture durable et avons participé à des programmes de formation pour les agriculteurs.

Dans le cadre de l'approvisionnement durable en lait, nous avons procuré une assistance technique supplémentaire aux producteurs qui fournissent nos usines en lait, plus de 800 experts en développement agricole ayant aidé plus de 300000 producteurs. Dans le domaine du café, de nombreux projets aident les planteurs à obtenir une production durable (par exemple en Chine, en Indonésie, au Mexique, aux Philippines et en Thaïlande, où l'assistance va de pair avec l'approvisionnement). Nous avons également lancé plusieurs projets destinés à élaborer des méthodes de production durable avec des entreprises de négoce (au Guatemala, au Nicaragua et au Vietnam).

Nos efforts pour soutenir une production de cacao écologiquement, économiquement et socialement durable sont intégrés dans les initiatives de ce secteur et coordonnés avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales. Menés avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les gouvernements locaux, les programmes se concentrent sur les aspects sociaux et tendent principalement à lutter contre les abus éventuels liés au travail des enfants dans les pays africains. Nous sommes membre fondateur de l'Initiative internationale du cacao (International Cocoa Initiative), qui collabore avec l'OIT, des syndicats et des organisations humanitaires afin d'éliminer les pires formes de travail des enfants. Nestlé participe également activement à la Fondation mondiale du cacao (World Cocoa Foundation) et à l'Organisation internationale du cacao, afin de soutenir la production durable de cacao en assistant et en formant les planteurs d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie du Sud-Est.

La Plate-forme SAI, c'est-à-dire la Sustainable Agriculture Initiative (Initiative pour l'agriculture durable) de l'industrie alimentaire, est de plus en plus reconnue pour son effet catalyseur et sensibilisateur au développement durable dans l'agriculture conventionnelle. Nestlé est membre fondateur de cette organisation. Des informations complémentaires sont disponibles sur [www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org).

### Nestlé et les Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies Objectifs pour réduire la pauvreté

Près de la moitié de nos usines et de nos collaborateurs sont dans des pays en développement, et environ 3,4 millions de personnes (collaborateurs, fournisseurs et leurs familles) gagnent leur vie par le biais des activités de notre Groupe. Notre approche du développement des affaires à long terme a permis à nombre de personnes de sortir de la pauvreté grâce à de meilleures compétences professionnelles et à des opportunités d'emploi s'accompagnant d'un salaire plus élevé. Nous contribuons de ce fait à réduire la pauvreté dans les pays les plus pauvres, tout d'abord en initiant le développement et la croissance économiques, puis à l'aide de programmes sociaux et communautaires qui augmentent notre impact. Trois projets sont présentés ci-dessous; ils ont été sélectionnés parmi plus de cinquante exemples de la contribution de Nestlé aux Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies visant à réduire la pauvreté (informations complémentaires sur [www.nestle.com](http://www.nestle.com)):

**Chine: hausse de la consommation de lait** – Nous avons aidé des dizaines de milliers de producteurs laitiers à répondre à la croissance spectaculaire de la demande, générée par des campagnes gouvernementales pour lutter contre la malnutrition en consommant davantage de produits laitiers. Tandis que la croissance augmentait de 100% au cours de la dernière décennie, nous avons travaillé avec les producteurs pour accroître la production de manière sûre et durable. Enfin, nous aidons les producteurs à améliorer leurs revenus et à fournir des produits laitiers nutritifs à un prix abordable aux consommateurs chinois.

2004	Variation 2000-2004
5,27	-37,3%
2,73	-24,4%
4,26	-32,3%
133	-30,4%
0,65	-44,8%
0,29	-75,5%
57,4	-18,4%
77,0	



Augmenter la production de lait pour combattre la malnutrition en Chine



Améliorer l'approvisionnement en eau des camps de réfugiés en Ethiopie



Education préventive au VIH/SIDA en Afrique

#### Ethiopie: eau potable pour les populations vulnérables

– Par l'intermédiaire du Bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR) en Ethiopie, nous avons aidé à approvisionner en eau potable 210 000 personnes et leur bétail dans l'est de l'Ethiopie touché par la sécheresse. Nous avons investi fortement dans un système de puits et de canalisations, et les hydrogéologues de Nestlé Waters ont collaboré avec les experts des Nations Unies afin que le système d'approvisionnement en eau soit productif de manière durable dans les années à venir.

**Nigéria et Kenya: prévention du VIH/SIDA** – Avec les Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, nous avons soutenu des programmes nationaux qui ont sensibilisé plus de 800 000 jeunes à la prévention du VIH/SIDA. Ces programmes s'ajoutent aux nombreuses autres initiatives nationales contre le VIH/SIDA en Afrique, en Amérique latine et en Asie ainsi qu'aux programmes intensifs de prévention et de traitement du VIH/SIDA parmi nos propres collaborateurs.

Veillez consulter notre rapport L'engagement de Nestlé en Afrique, en annexe au présent rapport, et également disponible sur notre site Internet.

#### Reconnaissance

Nous figurons pour la quatrième année consécutive dans le Dow Jones Sustainability World Index et, pour la première fois, dans le Dow Jones STOXX Index. Ces indices sélectionnent les entreprises leaders dans le monde pour leurs bonnes pratiques sociales et environnementales. Notre 19<sup>e</sup> place dans le Global 100 d'AccountAbility, notre 2<sup>e</sup> place sur 32 auprès d'Oekom Research, le rating AA (4<sup>e</sup> sur 25) attribué par Innovest et la distinction «Best in Class» de Storebrand SRI sont autant de reconnaissances pour Nestlé.

Responsabilités de gestion: alimentation et boissons

## Eclairage sur les différentes zones

L'année 2004 a été caractérisée d'une part par des conditions de vente difficiles en Europe pour nos activités dans les secteurs de l'alimentation et des eaux, et, d'autre part, par l'amélioration des conditions, comparé à 2003, en Amérique latine et dans certains pays de la zone Asie, Océanie et Afrique. La capacité de Nestlé à profiter de ces tendances plus positives ainsi que le maintien d'une bonne performance aux Etats-Unis ont compensé en grande partie les moins bons résultats enregistrés en Europe. Ce chapitre présente de manière détaillée notre performance dans les différentes parties du monde.

		2002	2003	2004		
<b>Zone Europe</b>	Europe de l'Ouest	25 814	26 000	25 751		90,2%
En millions de CHF	Europe centrale et de l'Est	2 254	2 574	2 812		9,8%
	Total chiffre d'affaires	28 068	28 574	28 563		100%
	Boissons	4 623	4 901	4 980		17,4%
	Produits laitiers, Nutrition et Glaces	7 514	7 825	7 308		25,6%
	Plats préparés et produits pour cuisiner	7 721	7 729	8 038		28,1%
	Chocolat, confiserie et biscuits	5 102	5 035	5 050		17,7%
	Produits pour animaux de compagnie	3 108	3 084	3 187		11,2%
	Total chiffre d'affaires	28 068	28 574	28 563		100%
	EBITA	3 442	3 561	3 492		12,2%
<b>Zone Amériques</b>	Etats-Unis et Canada	19 425	19 089	19 047		68,6%
En millions de CHF	Amérique latine et Caraïbes	9 868	8 566	8 729		31,4%
	Total chiffre d'affaires	29 293	27 655	27 776		100%
	Boissons	3 646	3 298	3 111		11,2%
	Produits laitiers, Nutrition et Glaces	8 690	8 535	9 240		33,3%
	Plats préparés et produits pour cuisiner	5 725	5 906	5 565		20,0%
	Chocolat, confiserie et biscuits	4 164	3 733	3 691		13,3%
	Produits pour animaux de compagnie	7 068	6 183	6 169		22,2%
	Total chiffre d'affaires	29 293	27 655	27 776		100%
	EBITA	4 189	4 150	4 152		14,9%
<b>Zone Asie, Océanie et Afrique</b>	Océanie et Japon	4 757	4 497	4 553		31,0%
En millions de CHF	Autres marchés asiatiques	6 234	5 819	5 926		40,4%
	Afrique et Moyen-Orient	3 889	4 116	4 194		28,6%
	Total chiffre d'affaires	14 880	14 432	14 673		100%
	Boissons	5 110	4 770	4 812		32,8%
	Produits laitiers, Nutrition et Glaces	5 995	5 876	5 938		40,5%
	Plats préparés et produits pour cuisiner	1 791	1 822	1 889		12,9%
	Chocolat, confiserie et biscuits	1 441	1 415	1 456		9,9%
	Produits pour animaux de compagnie	543	549	578		3,9%
	Total chiffre d'affaires	14 880	14 432	14 673		100%
	EBITA	2 564	2 508	2 547		17,4%
<b>Nestlé Waters</b>	Europe	3 504	4 067	3 910		48,6%
En millions de CHF	Etats-Unis et Canada	3 739	3 545	3 610		44,9%
	Autres régions	477	454	519		6,5%
	Total chiffre d'affaires	7 720	8 066	8 039		100%
	EBITA	696	782	669		8,3%
	Commerce de détail	6 384	6 727	6 664		82,9%
	Livraison au domicile et au bureau (HOD)	1 336	1 339	1 375		17,1%
	Total chiffre d'affaires	7 720	8 066	8 039		100%



		-	0	+	RIG	OG
Croissance interne réelle (RIG)	Europe de l'Ouest				-1,6%	-1,1%
et Croissance organique (OG)	Europe centrale et de l'Est				+1,2%	+7,9%
	Zone Europe				-1,3%	-0,4%
Evolution du cours moyen						
des principales monnaies	EUR					+1,5%
exprimées en francs suisses	GBP					+3,2%

## Zone Europe (EUR)

### Chiffre d'affaires et rentabilité

L'Europe a connu des conditions de vente difficiles dues à une croissance économique limitée, à une hausse de l'épargne des ménages et à une concurrence accrue en matière de prix entre les détaillants.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires s'est maintenu à CHF 28,6 milliards, essentiellement en raison de la vigueur de l'euro face au franc suisse. Nous avons réalisé une croissance organique de -0,4%, constituée d'ajustements de prix de 0,9% et d'une croissance interne réelle négative de 1,3%. La croissance interne réelle a été altérée par nos activités de glaces, qui ont été sensiblement affectées par le mauvais temps estival, contrastant avec les très bonnes conditions météorologiques que nous avons connues en 2003. Le manque à gagner au niveau des glaces masque une évolution positive de la croissance interne réelle dans différentes catégories clés, notamment celles des produits culinaires, du café soluble et des produits pour animaux de compagnie.

L'EBITA de la zone a atteint CHF 3,5 milliards et la marge 12,2% en 2004. La réalisation d'économies grâce à des améliorations en matière de productivité et de coûts structurels au sein de notre organisation industrielle et administrative n'a que partiellement compensé l'impact négatif de la hausse des dépenses de commercialisation et de soutien des marques ainsi que l'incidence négative du ralentisse-

ment de la croissance. En termes de bénéfices, le principal manque à gagner a été enregistré par les glaces et les améliorations de rentabilité les plus sensibles par le chocolat et la confiserie, les produits culinaires et les surgelés.

L'Europe de l'Ouest a réalisé une croissance organique de -1,1% et une croissance interne réelle de -1,6%. L'Allemagne et la France, les deux plus grands marchés européens de Nestlé qui totalisent environ un tiers des ventes de cette zone, ont été les plus touchées par le comportement de consommation et le durcissement de la concurrence tarifaire entre les détaillants. Leur performance a également été amoindrie par l'impact de leurs importantes activités dans le secteur des glaces. Dans le reste de la zone et sans tenir compte de l'impact négatif des glaces, la plupart des marchés, en particulier l'Espagne, l'Italie et la région nordique, affichent une croissance organique positive.

En Europe centrale et de l'Est, la croissance organique s'est établie à 7,9%, proche de la performance réalisée en 2003, la plupart des pays ayant connu une évolution positive. La Russie a enregistré une croissance positive, mais celle-ci a été ralentie par la nécessité de mettre en place notre propre organisation de distribution et de vente et les importants ajustements de stocks qui en ont résulté. Parmi les autres pays, l'Ukraine a enregistré une croissance particulièrement bonne.



Le site d'Orbe en Suisse réunit le Centre de technologie de produits pour le café, l'usine de café soluble (*Nescafé*) la plus sophistiquée au monde, et la nouvelle usine *Nespresso*, qui produit pour les consommateurs du monde entier

---

La zone Europe est parvenue à maintenir ses fortes positions dans la plupart des catégories de produits malgré des conditions de vente difficiles. Cela souligne la force de nos marques stratégiques et reflète notre détermination à soutenir de manière continue et vigoureuse nos innovations, rénovations et marques clés ainsi que nos principaux éléments générateurs de valeur. Parmi les différentes initiatives, les suivantes ont été les plus marquantes:

Dans le domaine de la confiserie, l'Italie a lancé un nouvel assortiment cadeau pour les magasins spécialisés et le secteur des achats d'impulsion sous la marque *Perugina*. En Espagne, la gamme *Caja Roja* a connu un développement dynamique constant, et le lancement du snack sous forme de gaufrette a été un succès. Le lancement des tablettes *Cailler* premium en Suisse et celui de *Kit Kat* en Pologne et en Ukraine ont également été couronnés de succès. Au Royaume-Uni, différentes initiatives récentes concernant *Kit Kat* ont renforcé son statut de favori des consommateurs pour accompagner leurs pauses, le meilleur exemple étant le lancement de *Kit Kat Editions*.

S'agissant des produits pour animaux de compagnie, nous avons fourni une excellente performance avec nos produits haut de gamme et très haut de gamme tels que *Pro Plan*, *ONE*, *Gourmet* et *Baker*.

Dans le segment des boissons, de nouvelles technologies ont été introduites, permettant d'améliorer l'arôme et le goût du café soluble *Nescafé* ainsi que l'onctuosité et la saveur du café de *Nescafé* Cappuccino. Ces deux améliorations nous ont permis de renforcer notre leadership dans cette catégorie de produits.

En matière de produits culinaires, nous avons lancé *Thomy les Sauces* en Allemagne et en Suisse, *Envie de Sauces* sous la marque *Maggi* en France et *Maggi Feel Good*, une gamme principalement constituée de soupes, en Allemagne. Nous avons également poursuivi le lancement réussi des pâtes à gâteau *Nestlé* et *Herta*.

Dans le domaine des surgelés, nous avons récemment introduit un nouveau concept de snacks à réchauffer au micro-ondes, *Maggi Hot Pockets*. Cette initiative a été lancée vers la fin de l'année 2004 en France et sera étendue aux autres marchés en 2005.

Concernant les produits laitiers réfrigérés, nous avons lancé notre nouvelle gamme *Nestlé Sveltesse* et la boisson *Geste Minceur*.

Pour ce qui est des glaces, le troisième trimestre a connu un nouveau lancement de la gamme *Mövenpick* en Allemagne. Nous avons également acquis les activités de glaces du Finlandais Valio. Cette acquisition complète notre



Ci-dessus: la cuisine de dégustation de l'usine *Maggi* de Singen, en Allemagne, contrôle la qualité organoleptique dans la production quotidienne de produits culinaires

A droite: usine de surgelés *Stouffer's* de Springville, Utah, Etats-Unis

activité de glaces dans la région nordique et offre à Nestlé la place de numéro un en Finlande et dans l'ensemble de cette région.

Dans le canal hors foyer, la principale initiative a été le lancement d'un nouveau système de boissons faciles à utiliser pour *Nescafé*, destiné aux commerces de quartier et aux petites entreprises.

Nous avons élargi notre offre de produits de marques afin de tirer profit du potentiel de croissance résultant d'une plus grande acceptation des détaillants à très bas prix par les consommateurs et sommes parvenus à développer notre présence sur ce canal.

Nous avons poursuivi notre stratégie de cession des activités et marques non stratégiques avec la vente de nos activités de lait en poudre aux Pays-Bas, de celles liées aux pommes de terre aux Pays-Bas et en Allemagne et de notre affaire de chocolat opérant sous la marque *Goplana* en Pologne. En août, nous avons vendu le groupe de sociétés Eismann, qui livrait des surgelés aux ménages privés et ne représentait donc pas une priorité stratégique.

#### Efficiences opérationnelles

Les économies réalisées dans tous les secteurs nous ont permis de maintenir les coûts fixes au même niveau qu'en 2003. Dans la production, le principal avantage de Target 2004+ a consisté en une réduction considérable de notre base de coûts grâce à une amélioration de l'efficacité des chaînes et à la cession ou à la fermeture de onze usines, notamment dans les secteurs des produits laitiers, du chocolat, des produits culinaires et des produits pour animaux de compagnie. En matière administrative,

nous avons poursuivi l'amélioration de l'efficacité des « cols blancs » sur tous les principaux marchés avec le projet FitNes.

La création d'une organisation d'achat européenne pour les matériaux importants, au départ pour douze marchés, a permis de réaliser les premières économies en 2004. Cette organisation sera étendue au niveau de la couverture géographique et des matériaux.

#### Perspectives

Le comportement de consommation et l'environnement concurrentiel ne devraient pas évoluer en 2005. Dans ce contexte, nous nous concentrerons principalement sur la protection des marges tout en renforçant les parts de marché dans nos catégories de produits clés.

Les programmes de réduction des coûts permettront de protéger nos marges et d'augmenter les fonds destinés à générer de la croissance grâce à des innovations majeures, aux marques clés et aux principales catégories génératrices de valeur.

Notre objectif est de tirer profit de notre solide plateforme en Europe centrale et de l'Est afin de générer une croissance substantielle dans des pays où la consommation progresse et où les marchés croissent. Sur les marchés très compétitifs d'Europe de l'Ouest, la croissance devrait venir principalement de nos efforts ciblés en matière d'innovation et de rénovation ainsi que de notre expansion dans des canaux de vente différenciés.



		-	0	+	RIG	OG
Croissance interne réelle (RIG) et Croissance organique (OG)	Etats-Unis et Canada				+4,4%	+6,2%
	Amérique latine et Caraïbes				+5,8%	+10,7%
	Zone Amériques				+4,8%	+7,7%
Evolution du cours moyen des principales monnaies exprimées en francs suisses	USD					-7,7%
	BRL					-2,7%
	MXN					-11,7%

## Zone Amériques (AMS)

### Chiffre d'affaires et rentabilité

L'année 2004 a été marquée par des progrès exceptionnels dans la zone Amériques, la croissance des ventes augmentant davantage que la moyenne du secteur. La croissance organique s'est élevée à 7,7%. Elle se compose d'une croissance interne réelle de 4,8% et d'une incidence des prix de 2,9%. Malgré la dévaluation de 8% du dollar américain par rapport au franc suisse, le chiffre d'affaires a atteint cette année CHF 27,8 milliards, chiffre légèrement supérieur à celui de 2003.

La marge EBITA de cette zone s'est élevée à 14,9%, le léger déclin par rapport aux 15,0% reflétant la prise en compte de Dreyer's pendant une année entière, ce qui masque une amélioration opérationnelle dans le reste de la zone.

La performance en matière de croissance organique, qui a inclus Dreyer's Grand Ice Cream Company de juillet à décembre, a été rendue possible par les bons résultats de nos activités en Amérique du Nord et en Amérique latine, qui s'établissent respectivement à 6,2% et à 10,7%.

Aux Etats-Unis, la croissance interne réelle a été particulièrement forte pour la nutrition de performance en raison de la croissance des offres *PowerBar* et *Pria Carb Select* et grâce à *Nestlé Good Start* dans le domaine de la nutrition infantile, tandis que la catégorie des surgelés

a connu une accélération après un démarrage lent. Cette catégorie a enregistré des performances exceptionnelles avec *Stouffer's* et *Stouffer's Lean Cuisine*, ces deux marques ayant été repositionnées afin d'accroître leur compétitivité sur un marché alimentaire américain dynamique. La performance des *Hot Pockets* a été alimentée par le lancement des *Lean Pockets Ultra* à basse teneur en glucides, des *Pot Pie* et des fruit pastries. S'agissant des glaces, Dreyer's affiche une croissance interne réelle exceptionnelle, engendrée par le succès du lancement de *Slow Churned Dreyer's Grand Light*. Nous avons également augmenté le nombre de distributeurs automatiques de boissons *Nesquik* prêtes-à-boire dans les écoles, améliorant l'accès des enfants au lait.

En Amérique du Nord, les activités de produits pour animaux de compagnie sont revenues à des niveaux de croissance plus normaux après un ralentissement en 2003. La croissance interne réelle est due à une innovation et à une rénovation significatives et l'incidence des prix résulte d'un besoin de compenser la hausse des coûts des matières premières. Cette bonne performance des ventes a permis une amélioration des marges des produits pour animaux de compagnie malgré les pressions au niveau des matières premières. *Beneful Weight Management* a été l'une des nombreuses innovations de 2004, tout comme *Pet Promise*, une ligne de produits biologiques pour animaux de compagnie, qui nous





Dans l'usine *Stouffer's*, des opérateurs de production expérimentés sont fiers de créer des produits qui satisfont les attentes des consommateurs

permet d'être présents sur le canal de l'alimentation naturelle. Nos activités en Amérique latine ont subi les conséquences négatives des problèmes liés à l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) fin 2003, mais nos marques prioritaires ont affiché une forte croissance et la marque *Beneful* a été lancée avec succès au Brésil et au Mexique.

Au Canada, nous avons renforcé notre position de leader dans le secteur des confiseries grâce au lancement de nouveaux produits comme *Aero Caramel*. La nutrition infantile a réalisé cette année encore une croissance exceptionnelle du fait de la bonne performance de *Nestlé Good Start*, alors que les surgelés pâtissaient de l'embargo dû à l'ESB fin 2003. Concernant les FoodServices, nous avons vendu notre affaire dans le secteur des pommes de terre à McCain Foods.

Nos activités en Amérique latine ont repris de la vigueur après les mauvaises conditions économiques qui ont régné en 2003, la croissance interne réelle, qui s'établit à 5,8%, augmentant fortement comparé au recul de 3,8% enregistré en 2003. L'incidence des prix n'a pas atteint les niveaux spectaculaires de 2003, mais a contribué à hauteur de 4,9% à la réalisation d'une croissance organique de 10,7%.

Au Brésil, nous avons connu une bonne accélération de la croissance et de la rentabilité après un démarrage lent, grâce à l'application de la stratégie des quatre piliers et à la reprise économique. La plupart des activités, notamment le chocolat, les produits laitiers, la nutrition infantile et de santé, ont enregistré de bons résultats. Dans les catégories où la concurrence a exercé une pression particulièrement importante comme celles du café soluble ou des boissons en poudre,

nous avons mis en œuvre des plans pour défendre notre leadership.

Au Mexique, la performance a de nouveau été remarquable. Nous avons continué de croître et réalisé des marges excellentes en nous concentrant sur la rotation rapide des produits dans les points de vente mais aussi grâce à un support marketing ciblé ainsi qu'à une innovation et une rénovation significatives. Toutes les catégories ont contribué à cette performance, particulièrement celles du café soluble et du chocolat. La performance du chocolat a été améliorée par notre nouveau système de livraison directe des magasins, qui sera développé plus avant afin d'alimenter la croissance future dans d'autres catégories. *Kit Kat Chunky* a été lancé au Mexique avec succès.

Dairy Partners Americas (DPA), notre alliance avec Fonterra, a été étendue et couvre désormais cinq pays. Des progrès importants ont été accomplis pour garantir un approvisionnement en lait frais et en ingrédients laitiers à des coûts compétitifs et pour développer une position forte dans le domaine des produits laitiers réfrigérés et liquides. Actuellement, les différents joint-ventures compris dans l'alliance couvrent treize sites et collectent plus de 2,5 milliards de litres de lait frais.

La performance de cette zone en termes de ventes reposait sur la stratégie des quatre piliers. Nous avons mis en place une plate-forme d'innovation et de rénovation dynamique concentrée sur les marques clés, alimentée par un outil breveté de connaissance des consommateurs et soutenue par une technologie de pointe ainsi qu'une compétence exceptionnelle en matière de recherche et développement. Cette plate-forme a profité du regroupement des marchés visant à leur permettre de partager et



d'accélérer le développement et, le cas échéant, de lancer des activités régionales. Le pilier disponibilité («quand, où et comment») a été développé grâce à des lancements spécifiques aux canaux, à l'élargissement du réseau de distribution, à l'extension de la livraison directe des magasins et à la concentration sur la consommation hors foyer. Nous avons mis l'accent sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de notre communication ainsi que de notre investissement dans la communication. Nous consolidons nos achats d'espaces dans les médias et notre plan médias, et nos services communs tireront profit de leur ampleur et de leur efficacité dans l'ensemble des promotions auprès des consommateurs et des études de marché.

#### Efficiences opérationnelles

La marge de cette zone reflète nos efforts fructueux pour réduire les coûts en 2004 en réalisant des efficacités opérationnelles. Cette optimisation de notre infrastructure de production se poursuivra grâce à l'ouverture d'usines ciblées, compétitives et spécialisées. Les initiatives à l'échelle du Groupe, Target 2004+ et FitNes, ont fait sortir les coûts de notre système et nous continuerons à leur accorder une attention toute particulière à l'avenir. Nous tirons profit de notre importance significative dans cette zone et réalisons des efficacités grâce à une approche commune des achats dans chaque catégorie de dépenses et en faisant appel à un réseau d'experts. Nous mettons en place des centres de service communs en Amérique du Nord et en Amérique latine afin de permettre à nos unités d'affaires de se concentrer sur la génération de croissance et de parts de marché. Nous avons également cédé des activités de production alimentaire telles que le traitement du cacao, la fabrication de pâte à chocolat et le lait en poudre de base.

#### Perspectives

En 2004, nos actions ont été motivées par la stratégie des quatre piliers et guidées par les trois objectifs que sont la croissance, l'amélioration de la marge EBITA et l'acquisition de parts de marché. La performance enregistrée en 2004 indique que notre approche porte ses fruits. En 2005, les consommateurs continueront d'être au cœur de nos activités et nous nous efforcerons de satisfaire leurs besoins grâce à nos marques, à nos produits et à notre savoir-faire. Cette concentration, associée à un environnement économique favorable et à la plate-forme mise en place grâce aux quatre piliers, nous permet de prévoir la poursuite d'une bonne performance de cette zone.



		-	0	+	RIG	OG
Croissance interne réelle (RIG)	Océanie et Japon				+0,7%	+0,4%
et Croissance organique (OG)	Autres marchés asiatiques				+7,5%	+10,6%
	Afrique et Moyen-Orient				+4,6%	+8,8%
	Zone AOA				+4,6%	+6,9%
Evolution du cours moyen						
des principales monnaies						
exprimées en francs suisses	JPY					-1,6%

## Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA)

### Chiffre d'affaires et rentabilité

2004 a de nouveau été une année riche en défis pour les marchés de la zone AOA, avec des crises politiques en Iraq et dans la région Afrique centrale et occidentale, des catastrophes naturelles en Asie, et l'augmentation des prix des matières premières et du pétrole. Malgré ces difficultés, le chiffre d'affaires s'est élevé à CHF 14,7 milliards. La croissance interne réelle s'est considérablement améliorée comparé à l'an dernier, la zone affichant 4,6% en fin d'année et une croissance organique de 6,9%.

La marge EBITA de la zone a atteint 17,4%, soit un niveau identique à 2003. La zone AOA a souffert de la hausse des coûts des matières premières, notamment des prix du lait, mais la plupart des hausses ont été répercutées sur les consommateurs. Les hausses de coûts restantes ont principalement été compensées par les programmes d'économie en cours.

Le Japon a connu une amélioration générale de ces indices macroéconomiques. Cependant, 2004 n'a pas été une année facile pour l'industrie alimentaire, une nouvelle règle relative à la taxe sur la consommation ayant poussé les détaillants à rechercher des réductions de prix auprès des fabricants. Jusqu'en juin, la performance de Nestlé Japon dépassait l'objectif fixé, mais la chaleur exceptionnelle qui s'est abattue sur le pays pendant l'été a affecté les ventes

de café soluble et de crèmes à café *Nescafé*. En revanche, les performances ont été bonnes dans le domaine des boissons liquides et de la confiserie.

L'environnement commercial dans la région Océanie est demeuré difficile et marqué par une concurrence agressive entre les détaillants, qui ont tenté de réorganiser leurs chaînes d'approvisionnement afin de réduire les bases de coûts et ont renforcé leurs stratégies de marque privée. Cependant, l'Océanie a réalisé une croissance interne réelle positive grâce à une concentration permanente sur l'innovation et sur le développement des canaux en dehors des supermarchés. Les marges bénéficiaires ont également augmenté, les programmes d'économie ayant plus que compensé la hausse des dépenses relatives aux marques.

Le marché chinois, avec un RIG à deux chiffres, continue à afficher une croissance rentable durable dans tous les canaux. Il a enregistré une forte performance grâce à sa chaîne d'approvisionnement efficace, à une innovation et une rénovation constantes, à l'expansion de la taille et de la diversité de sa distribution et à une communication efficace de la puissante marque *Nestlé*. Des progrès sont constamment réalisés dans l'ensemble des activités et des canaux au sein de ce marché gigantesque, varié et extrêmement concurrentiel.



Ci-dessus: l'usine de produits laitiers de Shuangcheng a été la première usine Nestlé en Chine. Construite en 1990, elle emploie 990 ouvriers, achète du lait à quelque 22 000 producteurs et profite directement ou indirectement à près de 100 000 personnes de la communauté locale

A gauche: en Afrique, les vendeurs en pousse-pousse assurent la disponibilité de *Nescafé* aux consommateurs locaux où ils le veulent, quand ils le veulent et comme ils le veulent

L'année a été difficile pour Nestlé Philippines. Les incertitudes liées à l'élection présidentielle ont affecté les résultats du premier semestre et les difficultés concernant l'environnement commercial ceux du second semestre. La hausse de l'inflation et une conscience accrue des difficultés économiques et fiscales du pays ont entraîné une baisse générale de la confiance des consommateurs. Malgré cela, et en dépit des deux hausses de prix rendues nécessaires par l'augmentation des coûts des matières premières, Nestlé Philippines a enregistré une forte croissance, notamment au second semestre. Les parts de marché ont pu être maintenues ou accrues.

Le climat commercial dans le Sud-Est de l'Afrique a été marqué par une croissance constante, une baisse de l'inflation et des taux d'intérêt et une stabilisation du taux de change. Nous avons enregistré un RIG solide en raison de bonnes performances dans les domaines de la nutrition et des produits laitiers de longue conservation. La rentabilité a augmenté grâce à une bonne croissance des ventes, à un contrôle efficace des coûts et à une efficacité accrue.

La région Malaisie-Singapour a bénéficié d'une reprise économique. Notre croissance y a été supérieure à celle de la plupart des sociétés d'alimentation et de boissons et nous avons accru nos marges EBITA. L'accent

a été mis sur la réduction des stocks dans le commerce, associée à des efforts importants en matière d'innovation et de rénovation.

Le marché du Moyen-Orient a de nouveau affiché une solide croissance des ventes malgré l'instabilité en Iraq, les problèmes en Palestine et les questions de sécurité en Arabie Saoudite. Cette performance a été enregistrée non seulement dans les pays du Golfe, dont les économies ont bénéficié des prix élevés du pétrole, mais aussi en Syrie, en Jordanie et au Liban, où les taux de croissance ont été les plus importants. En Iran, nous avons achevé notre première année complète d'activité et atteint nos objectifs.

Dans la région Asie du Sud, cette année a été marquée par des baisses successives de la confiance des consommateurs: les caprices de la mousson en Inde, les inondations au Bangladesh, et les troubles politiques, principalement au Népal mais aussi en Inde et au Sri Lanka, ces deux derniers pays ayant élu de nouveaux gouvernements de coalition, ont provisoirement ralenti le rythme de l'expansion économique. Nous avons néanmoins densifié la distribution, défendu et développé notre leadership de catégorie et maintenu un contrôle strict des coûts. Par conséquent, la croissance interne a été similaire à celle du PIB et la rentabilité saine, supérieure à celle des concurrents dans cette région. A la fin de l'année, la région a été touchée par un tsunami qui a eu des conséquences dévastatrices pour



Ci-dessus: centre de collecte du lait en Chine

A droite: la source San Pellegrino, au nord de l'Italie

de nombreuses communautés. Bien que celui-ci n'ait pas eu d'impact majeur sur nos activités, nos organisations locales ont été confrontées à des défis de taille, qu'elles ont relevés de manière exemplaire. En effet, leurs efforts sont allés bien au-delà des impératifs fixés par le Groupe et ont offert une parfaite illustration de leur générosité.

La région Indochine a enregistré cette année des résultats satisfaisants grâce à une forte croissance des glaces, d'autres catégories clés de produits accroissant ou maintenant leur part de marché dans la région. Notre principal défi pendant le second semestre a résidé dans la hausse des coûts des matières premières et des emballages, aggravée par une restriction gouvernementale temporaire concernant l'augmentation des prix de vente de nombreux produits. Les bases de nos activités en Indochine sont très solides et nous pensons tirer profit d'une croissance économique continue.

En Turquie, les progrès accomplis en vue d'une intégration à l'Union européenne et l'amélioration des conditions économiques ont permis au marché de gagner en stabilité et en confiance. Après la vente des activités de produits laitiers réfrigérés, notre RIG a connu une accélération, atteignant un taux élevé à deux chiffres. Notre rentabilité a elle aussi considérablement augmenté. Les perspectives concernant la poursuite d'une croissance rentable accélérée dans la région sont très prometteuses, étant donné que des positions solides ont été acquises sur le marché dans la plupart des catégories clés.

#### Efficiences opérationnelles

L'unité Chaîne d'approvisionnement de la zone AOA a été créée pendant l'année. Située à Bangkok, elle vise à encourager les améliorations de la performance de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble de la zone. Dans le domaine technique, des projets ont été achevés dans les régions ASEAN et Océanie, afin de concevoir des structures optimales pour la gestion technique au niveau du Groupe et des usines et de développer les services communs. Nous tirons également profit de notre structure industrielle dans les pays de l'ASEAN, afin de lancer des projets régionaux présentant une approche systématique commune en matière de compréhension des consommateurs et de permettre une stratégie et une adaptation commerciales de l'innovation et de la rénovation, dans le but d'utiliser la structure industrielle le plus efficacement possible.

#### Perspectives

Des économies importantes ont déjà été réalisées dans la production grâce au programme Target 2004+ et aux projets d'usines haute performance. Les augmentations de bénéfices futures seront donc générées par une croissance solide, fondée sur une innovation et une rénovation continues et sur l'énorme potentiel que recèle la zone AOA du fait de l'augmentation prévue de sa population.

Le vieillissement de la population et l'obésité touchent également la zone AOA. Notre réorientation vers une société axée sur la nutrition, la santé et le bien-être devrait nous fournir la base nécessaire pour développer des produits adaptés à ces problèmes.



		-	0	+	RIG	OG
Croissance interne réelle (RIG) et Croissance organique (OG)	Etats-Unis et Canada				+14,8%	+9,7%
	Europe				-9,3%	-8,4%
	Autres régions				+7,6%	+9,1%
	Nestlé Waters				+2,4%	+0,6%

■ RIG ■+■= OG

## Nestlé Waters

### Chiffre d'affaires et rentabilité

Le chiffre d'affaires est resté quasi inchangé, à CHF 8,0 milliards. La croissance organique a atteint 0,6%, avec une croissance interne réelle de 2,4% et une incidence des prix de -1,8%. Ce faible niveau de croissance a été la principale cause de la baisse de rentabilité. La marge EBITA a diminué de 9,7% à 8,3% du chiffre d'affaires.

La croissance interne réelle de Nestlé Waters en 2004 a beaucoup varié d'une région à l'autre. Si l'Amérique du Nord a retrouvé l'excellente croissance d'il y a deux ans, l'Europe a connu une évolution fortement négative en raison des mauvaises conditions météorologiques estivales. L'Europe représentant près de la moitié du chiffre d'affaires de Nestlé Waters, il était inévitable que le taux de croissance total s'en trouve affecté. Le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Amérique latine, ont en revanche apporté une contribution positive.

Nous avons baissé nos prix de vente dans certains marchés dans le cadre de notre stratégie visant à défendre la part de marché de certaines de nos marques. Tel a été en particulier le cas sur le vaste marché nord-américain, où nous avons largement compensé la baisse des prix par des gains d'efficacité, des économies de frais généraux, ainsi que par une augmentation importante du volume des ventes et de notre part de marché. Nous avons par ailleurs augmenté nos prix dans certaines

parties de l'Europe, du Moyen-Orient, d'Afrique et d'Amérique latine.

Nestlé Waters a pénétré les marchés en pleine expansion que sont le commerce de détail et la livraison au domicile et au bureau (Home and Office Delivery, «HOD») en Corée du Sud et en Indonésie grâce à des joint-ventures avec Pulmuone Group et The Coca-Cola Company. Notre entrée sur ces marchés importants correspond à notre stratégie de renforcement de nos activités sur des marchés susceptibles d'offrir un haut niveau de croissance rentable.

Les faibles performances de plusieurs de nos marques locales et internationales, en particulier en Europe, ont été partiellement atténuées par le fort développement des eaux commercialisées sous la marque Nestlé. *Nestlé Pure Life* et *Nestlé Aquarel* ont ainsi continué à afficher de forts taux de croissance sur la plupart des 34 marchés où elles sont présentes, avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à CHF 600 millions, soit 2,2 milliards de litres, et une croissance excédant les 45%.

Le faible niveau de croissance organique totale a été la principale atteinte à la rentabilité, car il n'a été que partiellement compensé par nos programmes d'économie au niveau de la fabrication et de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que par la maîtrise des coûts fixes. Le coût du PET, notre principale matière première, qui est lié au



Les trois usines Poland Spring ont produit 2,1 milliards de bouteilles d'eau en 2004, devenant ainsi la principale marque de Nestlé Waters aux Etats-Unis et au Canada

prix du pétrole, a considérablement augmenté en cours d'année et n'a été lui aussi qu'en partie atténué par une bonne gestion des achats. En outre, l'évolution défavorable des taux de change, en particulier du dollar américain par rapport à l'euro, a pénalisé nos exportations au départ de la France et de l'Italie. Il faut également noter des coûts ponctuels liés à l'intégration des activités «HOD» européennes que nous avons acquises au cours des trois années précédentes. Cet effort d'intégration devrait s'achever durant l'année 2005.

Le dernier problème de rentabilité a été le faible niveau de productivité persistant de nos usines françaises, que ce soit par rapport à celles implantées dans d'autres pays ou à celles de nos concurrents. Nous entendons améliorer notre productivité – et notre rentabilité – en France, soit par un ensemble de mesures correctives telles qu'un plan de départs en retraite anticipée et une restructuration de la société, soit par le désinvestissement de certaines marques.

#### Etats-Unis et Canada

Le segment du commerce de détail des eaux embouteillées en Amérique du Nord, où nous sommes leader du marché, a continué à bien se développer, même si l'environnement concurrentiel a encore tiré les prix à la baisse.

Nous avons ajusté notre tarification en janvier 2004 pour certaines marques, régions et canaux dans le cadre d'une stratégie fructueuse visant à protéger notre part de marché. La croissance organique globale a atteint 9,7% grâce à l'augmentation de 190 points de base de notre part de marché du PET dans les segments mesurés.

Nos marques internationales, en particulier *Perrier*, *S.Pellegrino* et *Acqua Panna*, ont développé notre position dans le segment hors foyer haut de gamme avec des taux de croissance à deux chiffres. Nos marques régionales comme *Poland Spring* et *Zephyrhills*, qui occupent une position de leader sur leurs marchés respectifs, ont également gagné des parts de marché. Notre marque avantageuse *Nestlé Pure Life*, qui couvre tous les Etats-Unis et le Canada, a joué un rôle défensif important pour nos marques d'eau de source régionales et a fortement contribué à notre croissance globale.

Nos activités «HOD» sont restées stables, reflétant ainsi la croissance du marché. Le marché «HOD» aux Etats-Unis s'est en effet trouvé sous pression du fait de la baisse des prix dans le segment du commerce de détail du PET et de l'érosion des activités de location de fontaines réfrigérantes, très rentables jusqu'ici. Des mesures de réduction des coûts, de nouvelles offres de services et une augmentation des ventes de produits auxiliaires comme les tasses et les bouteilles d'eau de petit format ont permis d'atténuer l'impact de la baisse des revenus générés par les ventes de bouteilles de cinq litres et la location de fontaines réfrigérantes.

Commerce de détail et toutes activités «HOD» confondues, Nestlé Waters North America a encore amélioré sa marge EBITA et affiche une croissance organique de 9,7%.

#### Europe

Le secteur des eaux a connu une année difficile en Europe: la vague de chaleur de l'année précédente, qui avait entraîné des niveaux de consommation record, a été suivie par de mauvaises conditions météorologiques



estivales en 2004. Cette année a été marquée par une couverture médiatique sans précédent autour du thème de l'eau, notamment en raison du retrait d'un concurrent, et par un repli des consommateurs sur des marques privées moins chères, qui a coûté des parts de marché à tous les embouteilleurs de grandes marques. En Allemagne, le secteur a été pénalisé par la réglementation obligatoire sur les consignes, qui limite la distribution des produits en PET non consignés.

La croissance organique de Nestlé Waters en Europe a diminué de -8,4%, avec un chiffre d'affaires de CHF 3,9 milliards. La marge EBITA est également inférieure à celle de 2003. Les tendances de consommation ont affecté nos performances à travers l'Europe. Nos marques haut de gamme internationales, dont l'Europe est le principal marché, ainsi que nos marques haut de gamme locales ont été les plus fortement pénalisées par l'évolution du marché. *Nestlé Aquarel* a toutefois été notre étoile montante: soutenue par son positionnement lié à son prix avantageux, elle a atteint une croissance organique de 40%.

2004 a été la première année complète du processus d'intégration de nos activités «HOD» européennes. Dans le cadre de ce processus, nous avons dépouillé nos listes de consommateurs, annulé des créances irrécouvrables, supprimé le service aux clients non rentables et fermé certains dépôts. L'évolution du chiffre d'affaires a par conséquent été légèrement négative, mais nous sommes convaincus que les activités intégrées apporteront une contribution significative à la croissance du volume des ventes et des bénéfices, ainsi qu'à la réalisation de synergies importantes avec nos activités dans le secteur du commerce de détail.

#### Autres régions

Nos performances dans le reste du monde ont été généralement bonnes, bien qu'elles reposent toujours sur une base relativement restreinte. La plupart des marchés du Moyen-Orient, d'Amérique latine et d'Asie ont affiché des taux de croissance à deux chiffres. Les plus impressionnants ont été obtenus par la Chine, l'Égypte, le Brésil et l'Argentine, qui ont tous atteint des taux de croissance organique supérieurs à 30%, notre marque internationale *Nestlé Pure Life* s'y trouvant au premier plan. La rentabilité a encore augmenté dans ces régions.

#### Perspectives

Après ce recul en Europe en 2004, le marché international de l'eau embouteillée devrait rester la catégorie enregistrant la croissance la plus rapide dans le secteur des boissons en 2005, avec de forts taux de croissance à un chiffre. Nous pensons que la hausse de valeur restera légèrement inférieure à la croissance du volume des ventes en raison du repli persistant des consommateurs sur des offres plus avantageuses.

Nestlé Waters devrait revenir à un niveau de croissance plus normal, dont l'Amérique du Nord demeurera le principal catalyseur, avec les marchés moins mûrs d'Europe et des pays émergents. Cette performance, alliée à une focalisation permanente sur les efficacités, devrait donc normalement conduire à une amélioration des marges EBITA.



# Des positions de leader dans les catégories dynamiques de l'alimentation et des boissons

Nestlé a maintenu une croissance organique moyenne de l'ordre de 5% sur les dix dernières années. Ce chiffre supérieur à la moyenne de l'industrie alimentaire est non seulement dû à l'étendue de notre présence géographique, dont il était question au chapitre précédent, mais également aux catégories où nous avons choisi d'être présents, à notre position de leader dans ces catégories – que ce soit mondialement ou sur le marché le plus dynamique d'une catégorie donnée – et à la force de la relation existant entre nos marques et nos consommateurs.

Ce chapitre passe en revue l'année 2004 du point de vue de nos groupes de produits, en se focalisant sur nos performances et sur les principaux facteurs qui les ont influencées, qu'il soient internes – comme l'innovation et la disponibilité – ou externes – comme les coûts des matières premières.

		2002	2003	2004		
<b>Boissons</b>	Café soluble	8 287	8 046	8 079		37,1%
En millions de CHF	Nestlé Waters	7 720	8 066	8 039		36,9%
	Autres	7 318	7 408	5 675		26,0%
	Total chiffre d'affaires	23 325	23 520	21 793		100%
	EBITA	4 075	4 038	3 867		
<b>Produits laitiers, Nutrition et Glaces</b>	Produits laitiers	12 339	11 208	10 791		45,8%
En millions de CHF	Nutrition	5 143	5 003	5 223		22,1%
	Glaces	5 010	6 147	6 557		27,8%
	Autres	884	925	1 011		4,3%
	Total chiffre d'affaires	23 376	23 283	23 582		100%
	EBITA	2 756	2 796	2 682		
<b>Plats préparés et produits pour cuisiner</b>	Surgelés et réfrigérés	8 711	9 484	9 212		58,0%
En millions de CHF	Culinaires et autres	7 123	6 584	6 666		42,0%
	Total chiffre d'affaires	15 834	16 068	15 878		100%
	EBITA	1 712	1 884	1 924		
<b>Chocolat, confiserie et biscuits</b>	Chocolat	8 493	8 155	8 181		79,8%
En millions de CHF	Confiserie	1 306	1 231	1 205		11,7%
	Biscuits	975	854	872		8,5%
	Total chiffre d'affaires	10 774	10 240	10 258		100%
	EBITA	1 180	1 047	1 153		
<b>Produits pour animaux de compagnie</b>	Etats-Unis et Canada	6 498	5 642	5 661		57,0%
En millions de CHF	Europe	3 108	3 084	3 187		32,1%
	Autres régions	1 113	1 090	1 086		10,9%
	Total chiffre d'affaires	10 719	9 816	9 934		100%
	EBITA	1 418	1 444	1 446		
<b>Nestlé FoodServices (Secteur hors foyer)*</b>	Zone Europe	2 849	3 029	3 016		46,6%
En millions de CHF	Zone Amériques	1 971	1 935	1 804		27,8%
	Zone Asie, Océanie et Afrique	1 786	1 577	1 655		25,6%
	Total chiffre d'affaires	6 606	6 541	6 475		100%
<b>Alcon</b>	Chiffre d'affaires	4 661	4 579	4 857		
En millions de CHF	EBITA	1 188	1 243	1 454		
<b>Sociétés associées</b>	Quote-part de Nestlé dans les résultats	504	593	1 588		
En millions de CHF						
<b>Joint-ventures pharmaceutiques et cosmétiques</b>	Quote-part de Nestlé au chiffre d'affaires	471	473	467		
En millions de CHF						

\* Chiffre d'affaires et résultats de Nestlé FoodServices sont inclus dans les catégories de produits respectives

## Boissons

Les consommateurs ont bénéficié d'un produit *Nescafé* encore meilleur, suite au relancement du café soluble le plus populaire du monde, tandis que ses variantes cappuccino et *Nespresso* ont poursuivi leur expansion rapide, enregistrant toutes deux une croissance à deux chiffres à travers le monde.

Répartition des ventes*	Zone EUR			4 980
En millions de CHF	Zone AMS			3 111
	Zone AOA			4 812

\* Nestlé Waters et ventes d'autres activités exclues

		-	0	+	RIG	OG
Croissance interne réelle (RIG)	Café soluble				+2,1%	+2,3%
et Croissance organique (OG)	Nestlé Waters				+2,4%	+0,6%
	Total				+2,7%	+2,5%

■ RIG ■ += OG

Le chiffre d'affaires a atteint CHF 21,8 milliards. La croissance interne réelle s'est élevée à 2,7% et la croissance organique à 2,5%. La marge EBITA a augmenté pour s'établir à 17,7% du chiffre d'affaires, soutenue par le désinvestissement de Trinks.

Les prix du café vert ont augmenté de façon significative en fin d'année. Comme le soulignait le Rapport Nestlé de l'an dernier sur le café, nous collaborons activement avec l'ensemble de nos partenaires tout au long de la chaîne qui va du producteur au consommateur afin d'améliorer la situation difficile que connaissent les planteurs de café. Nous sommes convaincus qu'en travaillant ensemble, nous pouvons amener un plus grand nombre de planteurs à un niveau de production durable d'un point de vue tant économique que social et environnemental.

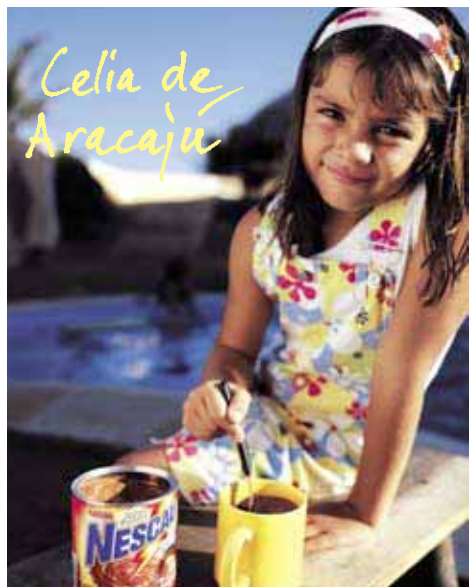
Des projets pilotes avec des partenaires commerciaux sont en cours dans des pays producteurs de café et nous soutenons les efforts visant l'adoption de Codes d'usage Communs pour la Communauté du Café dans le domaine du développement durable.

Cet engagement de Nestlé en faveur du développement durable dans la culture du café s'entend sur le long terme. Nous ne prévoyons pas de résultats à court terme, mais espérons que ces activités auront un effet durable. Il s'agit ici d'aider les planteurs à subvenir à leurs propres besoins.

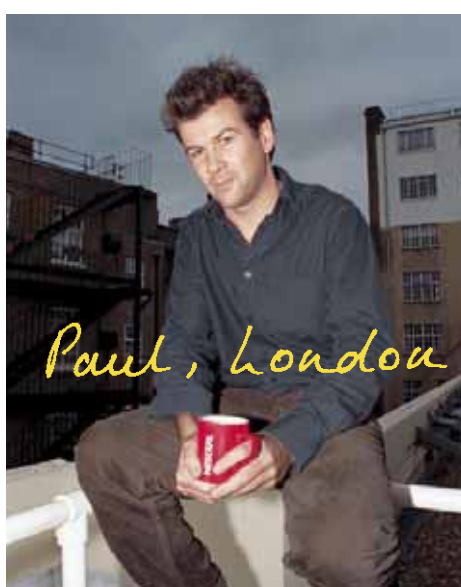
Nestlé s'attache également à accroître la demande de café. Nous travaillons avec des associations actives dans le domaine du café afin d'améliorer la compréhension des effets bénéfiques du café sur le corps humain et de partager ces nouvelles connaissances, en particulier avec des professionnels de la santé. Le café est trop souvent associé à de supposés effets négatifs. Une meilleure communication permettra une compréhension

plus nuancée de ses effets, ce qui devrait permettre aux consommateurs de porter une appréciation plus claire sur leur boisson favorite.

La qualité et l'innovation jouent également un rôle important dans l'augmentation de la demande de café. L'année 2004 a vu un projet de recherche et développement de plusieurs années se conclure par le relancement des cafés *Nescafé* haut de gamme. Ce relancement a été coordonné à travers tous les marchés européens dans un effort sans précédent, et a conduit à améliorer non seulement la qualité fournie aux consommateurs, mais aussi l'efficacité des usines. La dernière étape de cette démarche a été l'inauguration d'une nouvelle usine de café soluble à Orbe, en Suisse. Un second relancement a eu lieu avec succès pour la gamme *Nescafé* Cappuccino à travers l'Europe. Ces deux opérations ont entraîné une forte croissance dans les catégories de produits concernées. La catégorie Cappuccino enregistre d'ailleurs une croissance à deux chiffres.



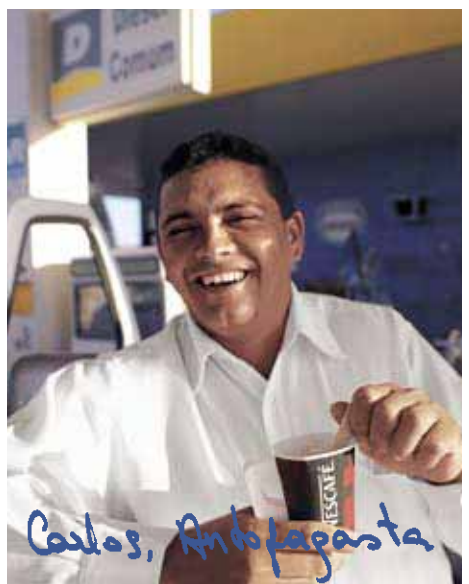
Celia de Aracaju



Paul, Londres



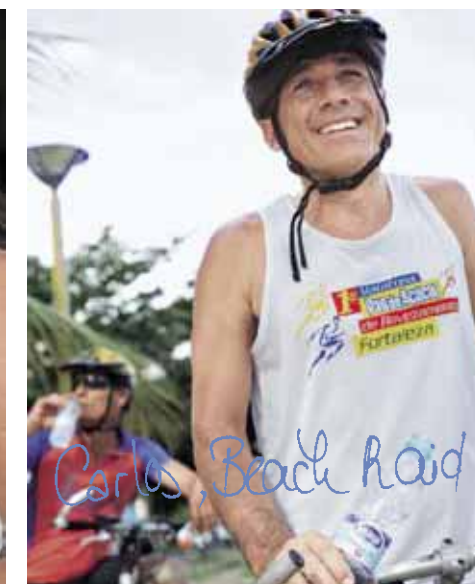
ARNI EN QANAAQ



Carlos, Antofagasta



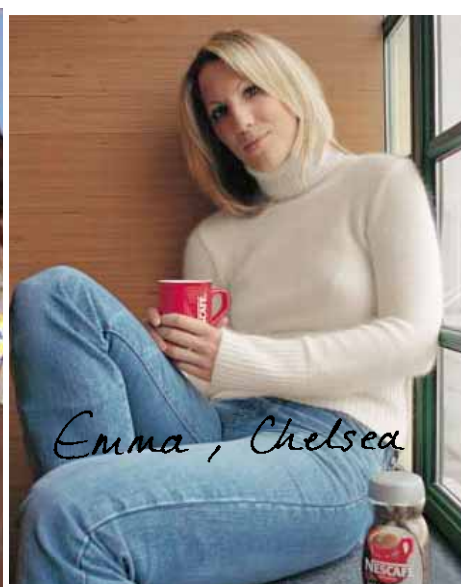
Ramona et Olivia, Nauville



Carlos, Beach Raid



Meus primos, Verão



Emma, Chelsea



Nespresso Milano

Le Mexique a connu une excellente année et se trouve désormais sur le chemin d'une croissance solide après plusieurs années difficiles. Le reste de l'Amérique du Nord a cependant connu une année plus calme.

Le Japon est resté extrêmement compétitif, mais compte également parmi les marchés qui ont bénéficié d'un programme de relancement majeur en fin d'année, dont nous escomptons de plus amples bénéfices en 2005.

Dans le domaine des boissons chocolatées et maltées, l'année 2004 a été marquée par une baisse sensible des prix de la poudre de cacao, qui a rétabli une certaine stabilité sur le marché dans son ensemble.

Nous avons atteint une forte croissance dans la zone Asie, Océanie et Afrique. *Milo* en a été le moteur et poursuit son excellente progression, à la fois sur les marchés développés et en développement. *Milo* a également été introduit sur plusieurs nouveaux marchés, notamment en Afrique. En Europe et en Amérique du Nord, *Nesquik* a enregistré de solides performances, qui ont entraîné des gains de parts de marché.

L'une de nos initiatives majeures a consisté à renforcer les avantages nutritionnels de nos marques par des lancements de nouveaux produits sur plusieurs marchés, tels que *Nesquik Plus* en Europe, et par l'extension de nos ingrédients actifs de marque brevetés tels que *Nutri Active B* pour *Nesquik* en Amérique

Latine et *Actigen-E* sur tous les marchés où *Milo* est présent, ainsi qu'au Brésil pour *Nescau*. Comptent comme autres introductions significatives celle de *Nesquik Junior* en Espagne, ainsi que le relancement de *Nesquik Syrup* aux Etats-Unis.

*Nespresso* a généré un excédent de croissance interne réelle de 30% et un chiffre d'affaires supérieur à CHF 600 millions. Cette très bonne performance intervient en dépit d'une forte concurrence sur le marché du café en capsules et a pu être enregistrée grâce aux principaux avantages concurrentiels de *Nespresso*, à savoir une meilleure qualité à la tasse allié à une grande variété et au choix individuel, ainsi qu'à des machines offrant la meilleure technologie et un haut degré de commodité. L'extension de la gamme de cafés, avec le lancement des mélanges *Lungo*, et de machines, en partenariat avec Miele, Siemens et De Longhi, ainsi que la mise en place du nouveau système d'accès *Nespresso Essenza* ont été d'autres éléments clés.

Le Club *Nespresso* et les services Internet continuent à se développer, avec un magazine haut de gamme portant le label *Nespresso* et de nouvelles boutiques *Nespresso*, qui sont désormais au nombre de 34, réparties dans 14 pays. *Nespresso Professional* se développe également très rapidement, avec une offre de café élargie et de nouveaux canaux de distribution hors foyer garantissant qu'un plus grand nombre de consommateurs puissent apprécier

*Nespresso* quand ils le veulent, où ils le veulent et comme ils le veulent.

Beverage Partners Worldwide, notre joint-venture avec Coca Cola, a connu une croissance plus lente qu'en 2003, avec une croissance interne réelle de 1,8%, du fait des mauvaises conditions climatiques en Europe pendant l'été.

## Produits laitiers, Nutrition et Glaces

Cette catégorie de produits est au cœur de la stratégie de Nestlé en matière de nutrition, de santé et de bien-être. Sa croissance a été soutenue par une innovation axée sur les ingrédients actifs de marque, sur les avantages différenciés et segmentés offerts aux consommateurs ainsi que sur une nouvelle technologie qui tend à changer la perception des glaces par les consommateurs.

Répartition des ventes*	Zone EUR		7 308
En millions de CHF	Zone AMS		9 240
	Zone AOA		5 938
* Ventes d'autres activités exclues			
		-                      0                      +	
Croissance interne réelle (RIG)	Produits laitiers		RIG +2,2%      OG +5,9%
et Croissance organique (OG)	Nutrition		RIG +5,9%      OG +8,7%
	Glaces		RIG -1,2%      OG +0,5%
	Total		RIG +2,4%      OG +5,4%

Le chiffre d'affaires a atteint CHF 23,5 milliards. La croissance interne réelle s'est élevée à 2,4% et la croissance organique à 5,4%. La marge EBITA a baissé pour s'établir à 11,4% du chiffre d'affaires, reflétant la prise en compte de Dreyer's pendant l'année entière.

Les produits laitiers de longue conservation ont enregistré une bonne croissance interne réelle et ont gagné des parts de marché en raison principalement de notre concentration sur l'innovation et la rénovation.

Le système de nutrition *Nido 1+*, *3+* et *6+* pour les laits de croissance, avec des ingrédients actifs de marque, a réalisé une excellente performance, notamment au Mexique, en Indonésie et en Colombie. Nos autres activités de lait pour enfants ont également enregistré des ventes solides.

Dans la catégorie des laits condensés sucrés, nous avons aussi réalisé une bonne croissance, en particulier au Brésil, notre plus grand marché,

grâce au lancement d'une nouvelle boîte à la forme attrayante.

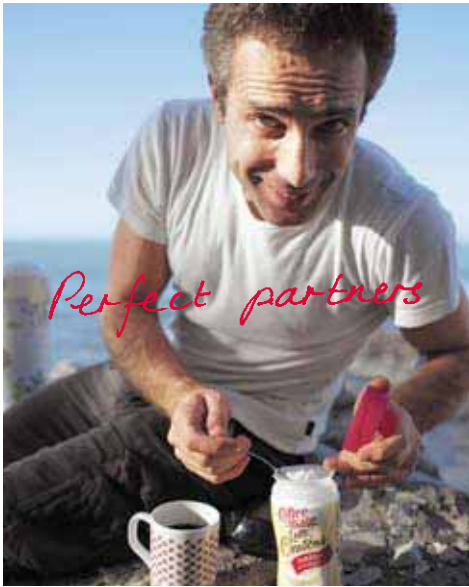
Nos affaires de crème à thé au Pakistan (UHT et en poudre) et en Inde (en poudre), toutes deux sous la marque *Everyday*, ont fortement progressé.

Dans le secteur de la crème à café, nous avons obtenu une nouvelle performance record, soutenue par le lancement de *Latte Creations*, une crème à café unique et brevetée à la mousse voluptueuse, aux Etats-Unis et au Japon, nos plus grands marchés.

Dans les produits laitiers réfrigérés, l'activité européenne se concentre désormais sur quatre segments clés: «Light», desserts, «enfants» via la marque *Sveltresse*, qui a été introduite dans toute l'Europe. Cela a donné lieu à une activité plus concentrée, avec près de la moitié du nombre d'unités faisant partie des articles et un support marketing plus efficace. Nous avons également pris des mesures afin d'améliorer notre performance financière, dont l'octroi d'une licence

*LC'* à la société Müller en Allemagne et en Autriche, un désengagement aux Pays-Bas et en Pologne ainsi que l'externalisation de la production et de la distribution auprès d'Emmi en Suisse. Nous avons en outre vendu l'usine de Weiding et fermé celle de Slaverton. En 2005, nous poursuivons nos efforts d'amélioration de notre performance sur le marché. Dans le même temps, nous avons enregistré une bonne progression dans les zones Asie, Océanie et Afrique (AOA) et Amériques, avec des résultats records en Australie et au Mexique obtenus grâce à une concentration accrue et en tirant profit de la force de nos marques telles que *Nido*.

La nutrition infantile a réalisé une croissance organique supérieure à la moyenne du Groupe, qui découle à part égale du volume et de l'incidence des prix, les zones Amériques et AOA y ayant fortement contribué. Nous avons introduit des produits enrichis d'un mélange de graisses fondé sur les derniers progrès scientifiques, et préparons une innovation sans



Perfect partners



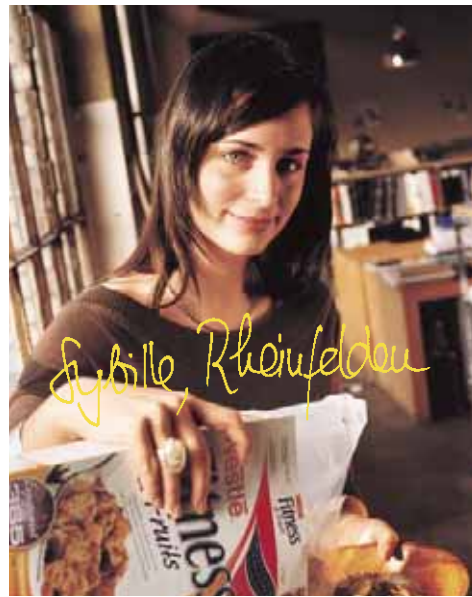
Kids go further



Mercedes em Recife



Helena en Brasilia



Sybille, Rheinfelden



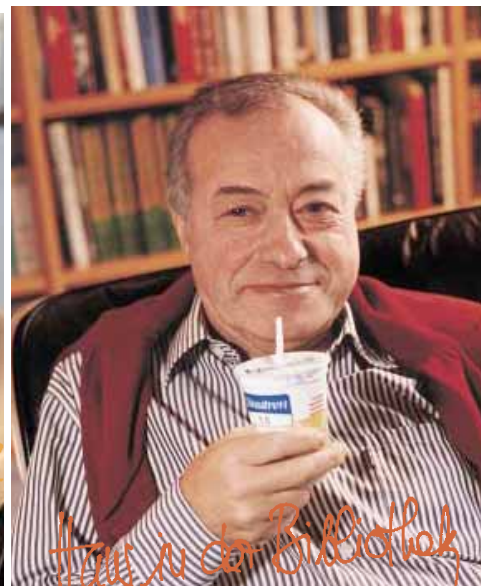
Suzanne, KeyWest



迅速能量, 活力十足



Silvia at school



Hans in der Bibliothek

## La fusion avec Dreyer's a bien progressé, ce qui a permis d'enregistrer une croissance à deux chiffres tout en franchissant des étapes importantes dans son plan d'intégration. Des marques clés comme Häagen Dazs et Dreyer's Grand Light ont mené cette croissance.

précédent dans toutes nos catégories de produits et nos implantations géographiques pour l'année à venir.

La nutrition de santé a également enregistré une croissance supérieure à la moyenne du Groupe, toutes les régions y contribuant, Europe de l'Ouest et Brésil en tête. De nouveaux produits ont été lancés, dont de nouvelles variétés de *Carnation Instant Breakfast* en Amérique du Nord et une extension de la gamme *Clinutren* en Europe. Les pharmacies de détail et les soins à domicile sont les canaux qui croissent le plus rapidement.

La nutrition de performance a enregistré une croissance impressionnante, soutenue par le lancement rapide et très réussi de variétés de *PowerBar* et de *Pria* à basse teneur en glucides.

Le secteur des glaces a réalisé des performances diverses dans le monde, même si nous avons pu, en général, améliorer nos positions sur le marché. Les zones Amériques et Asie, Océanie et Afrique ont toutes deux réalisé une croissance élevée, tandis que l'Europe a subi les effets d'un été très médiocre, contrastant fortement avec la canicule de 2003.

Notre croissance a été significative sur les marchés mûrs des glaces tels que les Etats-Unis, l'Australie et le Chili, grâce à des plans d'innovation importants et soutenus. Dans le même temps, nous avons réalisé des ventes élevées dans les pays présentant un fort potentiel pour les glaces, comme la Chine, la Malaisie,

l'Egypte, le Pérou et la Thaïlande. L'acquisition de Valiojätelö en Finlande nous a conféré la position de leader dans les pays nordiques.

L'innovation est demeurée le principal moteur de la croissance. Le lancement très réussi de la gamme *Slow Churned Dreyer's Grand Light* aux Etats-Unis a été un événement particulièrement palpitant. Grâce à une nouvelle technologie brevetée, nous avons commercialisé un produit aussi léger et crémeux qu'une glace classique, mais qui contient moitié moins de graisse. Cela prouve que les consommateurs accepteront des produits de nutrition à condition de ne faire aucun compromis sur la qualité et le goût. Cette opportunité en termes de nutrition a été étendue partout dans le monde, avec le lancement de nouveaux produits dont des barres *Sveltesse* en France, en Espagne et au Portugal, et *Legend Real Dairy* au Canada. Enfin, les principales réussites de ces deux dernières années ont été exportées à travers le monde, y compris *Drumstick Royale*, initialement lancé en Australie et qui vient d'arriver au Chili, en Europe, au Canada, en Malaisie et au Mexique.

*Häagen Dazs*, qui fait partie de nos produits très haut de gamme, a connu une année de forte progression aux Etats-Unis, soutenue par l'innovation et une nouvelle campagne de communication. *Mövenpick* tire profit de son relancement en Allemagne et a ouvert son premier bar à glaces à Zurich, «The ice cream gallery». De même, *Antica Gelateria del Corso* a com-

mencé son expansion géographique avec la création de boutiques dans lesquelles les glaces sont servies à la spatule, selon la tradition italienne.

Cereal Partners Worldwide (CPW), notre joint-venture avec General Mills, a connu une nouvelle année de forte croissance et a amélioré sa rentabilité, grâce notamment aux marchés en développement en Amérique latine, en Asie du Sud-Est, au Moyen-Orient et en Europe du Sud. CPW a poursuivi l'extension de ses principales gammes mondiales de produits *Fitness*, *Nesquik*, *Chocapic* et *Cheerios*, les nouveaux produits incluant *Fitness Chocolat* en Europe, *Fitness* avec yaourt au Mexique et l'introduction de barres de céréales *Fitness* au Royaume-Uni et en Europe centrale. CPW a également lancé une nouvelle marque mondiale, *Cookie Crisp*, en Asie, en Amérique latine et en Europe du Sud et de l'Ouest.

Dairy Partners Americas, notre alliance avec Fonterra, a été étendue pour inclure 8 joint-ventures dans 5 pays d'Amérique latine. Actuellement, les joint-ventures couvrent 13 sites et collectent plus de 2,5 milliards de litres de lait frais.



## Plats préparés et produits pour cuisiner

La croissance de ce groupe de produits a reposé sur une gamme de produits plus large, offrant aux consommateurs plus de choix parmi les avantages nutritionnels et pour la santé, y compris une baisse du sodium, et un goût délicieux. Dans le même temps, l'introduction de *Hot Pockets* en Europe pourrait créer une nouvelle catégorie de produits alimentaires pour les consommateurs.

Répartition des ventes*				
Zone EUR				8 038
Zone AMS				5 565
Zone AOA				1 889
* Ventes d'autres activités exclues				
		-	0	+
				RIG
Croissance interne réelle (RIG)	Surgelés et réfrigérés			+2,3%
et Croissance organique (OG)	Culinaires et autres			+4,1%
	Total			+2,1%
				+3,5%

■ RIG ■ += OG

Le chiffre d'affaires a atteint CHF 15,9 milliards. La croissance interne réelle s'est élevée à 2,1% et la croissance organique à 3,5%. La marge EBITA a progressé, s'inscrivant à 12,1% du chiffre d'affaires.

La demande internationale d'aliments plus savoureux, abordables et pratiques a continué à bénéficier à nos activités culinaires. L'excellente croissance en Europe de l'Est, en Chine, au Moyen-Orient, en Afrique et en Inde a toutefois été quelque peu tempérée par un ralentissement de la demande en Europe de l'Ouest. L'Amérique latine a connu un regain de croissance suite à une innovation efficace et nous avons renforcé notre position en Europe de l'Est par l'acquisition des activités de *Torchin*, marque leader sur le marché ukrainien de la mayonnaise, du ketchup et de la moutarde.

Nos activités de produits surgelés en Amérique du Nord, leaders sur ce marché, continuent à bénéficier de la croissance à deux chiffres de *Hot Pockets*. Au cours du second semes-

tre, nous avons également assisté à un fort regain de croissance de *Stouffer's* et de *Lean Cuisine*. L'impact du régime Atkins ayant diminué, nous avons continué à gagner des parts de marché par des rénovations réussies de ces deux marques. Nos activités de produits culinaires réfrigérés se sont également développées. En Europe, nous avons doublé nos activités de pâtes à gâteau liquides au cours de l'année écoulée car *Nestlé Bake It* a continué à enregistrer de bonnes performances et a été étendue avec succès à de nouveaux marchés.

A l'avenir, le lancement des *Hot Pockets* de *Maggi* intervenu en France en septembre 2004 va créer un nouveau segment en Europe dans le secteur des snacks de haute qualité à réchauffer au micro-ondes, tandis qu'aux Etats-Unis, le lancement des *Hot Pockets Sweet Pastries* et des *Subs*, sandwichs au pain tendre consistants, devrait continuer à soutenir la croissance à deux chiffres.

Aux Etats-Unis également, le lancement de *Stouffer's Grilled Entrees*, avec des recettes allégées plus savoureuses, et de *Lean Cuisine Spa Cuisine*, avec plus de légumes, va alimenter une croissance continue en répondant à la demande exprimée par les consommateurs de produits alimentaires complets, plus sains.

En Amérique latine, le lancement rapide du *Maggi Costilla Bouillon* à travers l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud a été un facteur majeur de la solide croissance enregistrée dans cette région.

Les sauces *Thomy* ont été élargies à l'Allemagne afin de répondre à l'intérêt grandissant pour la consommation de salades et nous avons commencé à étendre la marque *Torchin* en passant des mayonnaises aux assaisonnements traditionnels, aux préparations pour plats et aux soupes.

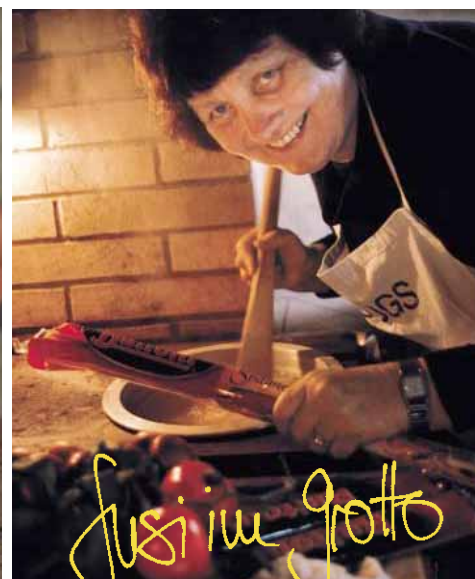
Notre gamme de pâtes à gâteau réfrigérées *Toll House Break and Bake* a poursuivi la croissance spectaculaire



*Tengorra sul cantiere*



*Yo soy la cocinera*



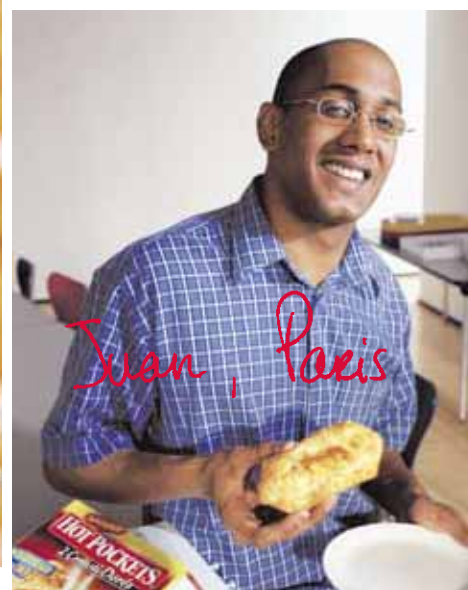
*Jusi im gatto*



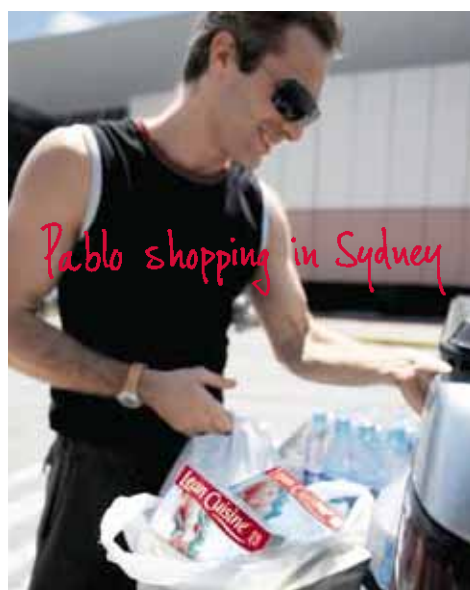
*Muller's, Berlin*



*Corinne em Barléis*



*Juan, Paris*



*Pablo shopping in Sydney*



*Réunion de famille*



*My secret for good cooking*

de ses parts de marché, les dernières innovations ayant ajouté de nouveaux produits saisonniers et de petite taille.

Des programmes de réduction du sodium sont désormais en place dans le monde entier pour la majorité des gammes de produits *Stouffer's*, *Maggi*, *Lean Cuisine* et *Hot Pockets*. La réduction des acides gras «trans» est également en bonne voie et 90% de nos produits devraient répondre aux directives strictes des gouvernements et de Nestlé d'ici fin 2005.

Les capacités de production ont été augmentées ou améliorées afin de soutenir la croissance de nos activités de bouillons en Afrique centrale et occidentale, de pâtes à gâteau en Europe et aux Etats-Unis et de salades réfrigérées en Israël, tandis que nous avons ouvert une nouvelle usine culinaire en Russie. Les programmes d'harmonisation des emballages et d'optimisation des coûts de production continuent dans nos activités culinaires en Europe et en Amérique latine ainsi que dans nos activités de produits réfrigérés en Europe et en Amérique du Nord.

Le concept à succès *Maggi Kochstudio* a été étendu à d'autres villes en Allemagne et s'enrichit régulièrement de nouveaux concepts culinaires, cours et conseils nutritionnels. Cet aspect du service de la marque *Maggi* est également amélioré et étendu à nombre d'autres pays par l'intermédiaire de sites Internet et de centres de services aux consommateurs. *Lean Cuisine* améliore en permanence son

soutien nutritionnel en sponsorisant des ateliers santé pour les femmes et des salons sur le thème du bien-être, ainsi que son rôle de conseiller nutritionnel sur son site Internet.

Au Vietnam, la croissance de *Maggi* s'est accélérée grâce à un effort de vente et de distribution visant à accroître sa visibilité et son placement auprès des nombreux vendeurs ambulants et via d'autres débouchés sur les marchés frais traditionnels. Atteindre le marché en plein air par des démonstrations de produits et de cuisine sur le lieu de vente ainsi que par la publicité est un aspect important du développement commercial continu de *Maggi*.

Dans l'ensemble, 2004 a donc été une année positive, qui nous laisse en bonne place pour continuer à progresser en 2005.

## Chocolat, confiserie et biscuits

La solide croissance de la catégorie chocolat repose sur notre pipeline d'innovation, axé sur les souhaits des consommateurs tant en termes de plaisir que d'alternative nutritionnelle aux produits établis. Cette catégorie a bénéficié d'un retour à des conditions plus normales sur le marché, après la volatilité des prix des matières premières en 2003.

Répartition des ventes*	Zone EUR		5 050
En millions de CHF	Zone AMS		3 691
	Zone AOA		1 456
* Ventes d'autres activités exclues			
		-                      0                      +	
Croissance interne réelle (RIG)	Chocolat		RIG +2,6%
et Croissance organique (OG)	Confiserie		OG +3,4%
	Biscuits		RIG -1,3%
	Total		OG +0,8%
			RIG +1,3%
			OG +5,4%
			RIG +2,0%
			OG +3,2%

■ RIG   ■+■= OG

Le chiffre d'affaires a atteint CHF 10,3 milliards. La croissance interne réelle s'est élevée à 2,0% et la croissance organique à 3,2%. La marge EBITA a progressé, s'inscrivant à 11,2% du chiffre d'affaires.

Après les difficultés qu'a connues l'industrie du chocolat en 2003, l'environnement s'est stabilisé durant la majeure partie de 2004. Nous avons enregistré une solide croissance dans toutes les régions, avec d'excellents résultats en Amérique latine, au Canada et au Japon.

Nous avons consolidé notre position sur nos marchés clés en Europe de l'Ouest, malgré un environnement commercial difficile. L'équipe de direction au Royaume-Uni a mis en place une nouvelle stratégie, dont les premiers résultats sont encourageants: gains de parts de marché et important pipeline d'innovation.

Les points forts de l'année incluent différents lancements sous notre marque vedette *Kit Kat*. Nous avons

lancé les produits haut de gamme *Kit Kat Editions* au Royaume-Uni, tandis que de nouveaux parfums, tels que Green Tea au Japon, Blood Orange et White Winter en Allemagne et Chunky Peanut Butter au Canada, ont tous été très bien acceptés par les consommateurs.

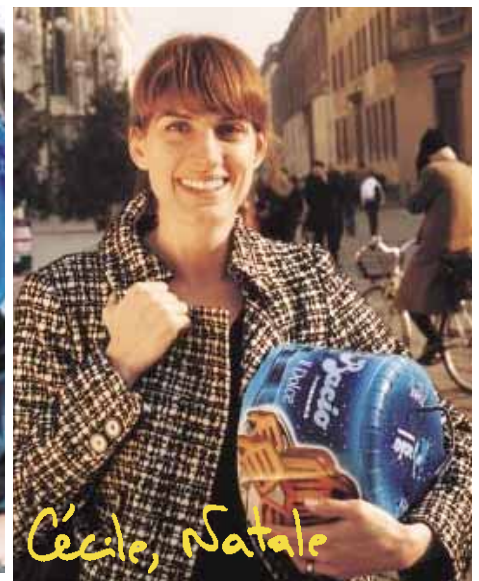
Nos autres marques stratégiques ont également bénéficié de notre important pipeline d'innovation, avec le lancement d'*Aero Caramel* au Canada et d'une barre *Butterfinger Crisp* aux Etats-Unis. Des tablettes *Smarties* ont été introduites en Europe, tandis qu'un nouveau format mou aux fruits faisait son apparition au Royaume-Uni. L'année 2004 a également vu plusieurs lancements à valeur ajoutée sous nos marques locales solides telles que *Rossiya* en Russie et *Orion* en République tchèque. En Pologne, nous avons introduit une nouvelle gamme de gaufrettes attrayantes sous la marque *Princessa*, tandis qu'une gamme de snacks sous forme de gaufrettes a été lancée en Europe sous la marque *Nestlé*. En Océanie,

nous avons introduit une gamme de tablettes séduisantes, là encore sous la marque *Nestlé*.

Nous avons réorganisé nos ressources en Recherche et Développement afin de mieux adapter le développement de nos produits aux besoins spécifiques des consommateurs et d'établir un pipeline d'innovation plus fort.

La rationalisation de notre structure industrielle s'est poursuivie en 2004, principalement en Europe et en Amérique du Nord. Elle est étroitement liée aux efforts d'optimisation de notre portefeuille dans le monde et à notre volonté d'augmenter l'efficacité de la production. Nous avons également continué de nous séparer des activités peu performantes, avec l'objectif clair d'améliorer notre performance financière. Les ventes de nos activités de traitement du cacao à York et à Hambourg et de l'entreprise Goplana en Pologne illustrent notre concentration actuelle sur des produits de marque à valeur ajoutée.

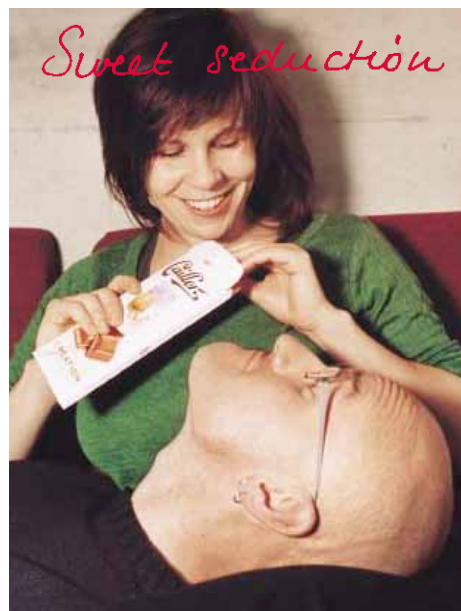
Dans la catégorie des confiseries, le désengagement des activités secondaires s'est poursuivi en 2004 et a contribué positivement à la marge EBITA. Nous nous concentrons davantage à présent sur nos activités principales de confiserie sur les marchés où elles complètent les affaires de chocolat. Plusieurs marchés ont lancé des innovations intégrant les notions de permissivité et de bien-être, y compris des pâtes de fruits sans sucre de marque *Allen's* en Océanie.



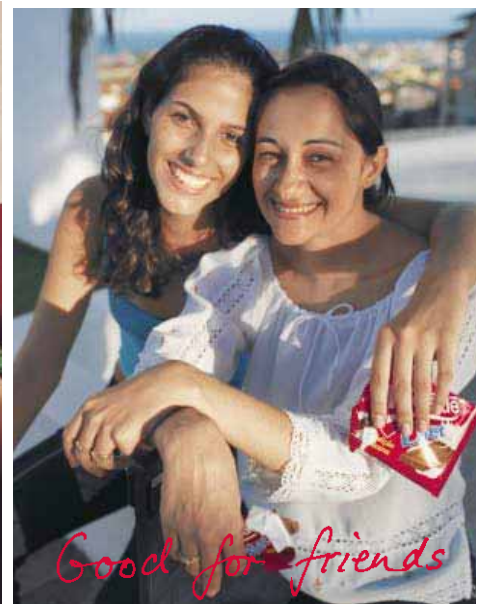
La catégorie des biscuits a enregistré une amélioration en 2004 grâce à la performance réalisée au Brésil, où nous avons introduit des biscuits fourrés en sachets portions. Le succès continu de *Cocosette* au Venezuela et le lancement de biscuits chocolatés à valeur ajoutée au Chili ont constitué d'autres événements marquants. Dans le même temps, nous avons vendu notre affaire de biscuits sans valeur ajoutée en Amérique centrale.



Nous continuerons à communiquer les avantages des bons aliments de plaisir au chocolat, bénéficiant d'une image positive et contenant des ingrédients sains, tout en cherchant à soutenir la vision du Groupe en matière de nutrition, de santé et de bien-être. Le lancement de produits *Kit Kat* et *Rolo* à basse teneur en glucides au Royaume-Uni et de *Crunch* sans sucre aux Etats-Unis témoigne de notre engagement en faveur de l'amélioration de notre gamme de produits, afin de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs.

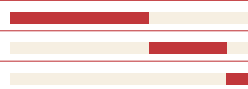
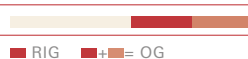



Notre concentration accrue sur nos marchés clés continuera à soutenir la compétitivité de notre affaire, et nous prévoyons que notre formidable pipeline d'innovation fera progresser notre part de marché et notre rentabilité en 2005.



## Produits pour animaux de compagnie

L'innovation a constitué la pierre angulaire du succès des produits pour animaux de compagnie en 2004, en stimulant les marques favorites ou en créant de nouvelles opportunités sur le marché, telles que les aliments biologiques. La croissance en 2004 a confirmé l'important potentiel des produits pour animaux de compagnie, tant dans les pays développés que sur les marchés émergents.

Répartition des ventes	Etats-Unis et Canada		5 661
En millions de CHF	Europe		3 187
	Autres régions		1 086
		-            0            +	
Croissance interne réelle (RIG)			RIG
et Croissance organique (OG)	Total		+3,1%
			+6,2%

Le chiffre d'affaires a atteint CHF 9,9 milliards. La croissance interne réelle s'est élevée à 3,1% et la croissance organique à 6,2%. La marge EBITA s'est établie à 14,6% du chiffre d'affaires.

Les performances réalisées en Amérique du Nord ont bénéficié de produits nouveaux et rénovés ainsi que de la croissance générale de la catégorie des produits pour animaux de compagnie. En Europe, les résultats ont été influencés par la rationalisation en cours de notre portefeuille, la croissance lente de cette catégorie et le marché concurrentiel. Les marchés d'Amérique latine et de la zone AOA ont enregistré des résultats mitigés, les marchés émergents obtenant toutefois de bonnes performances.

Nestlé Purina s'attache avec passion à améliorer la vie des animaux de compagnie en leur fournissant le meilleur en matière de nutrition, de saveur et de plaisir. L'année 2004 a été marquée par le lancement du slogan de la marque stratégique du Groupe «Your

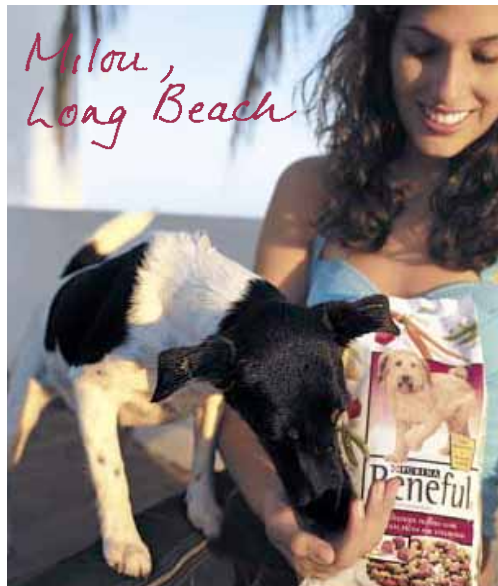
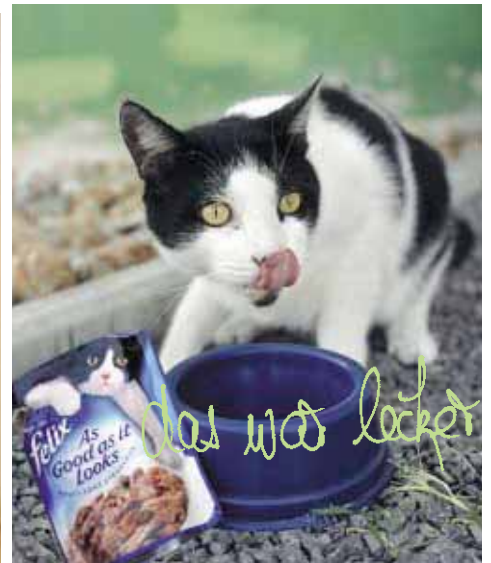
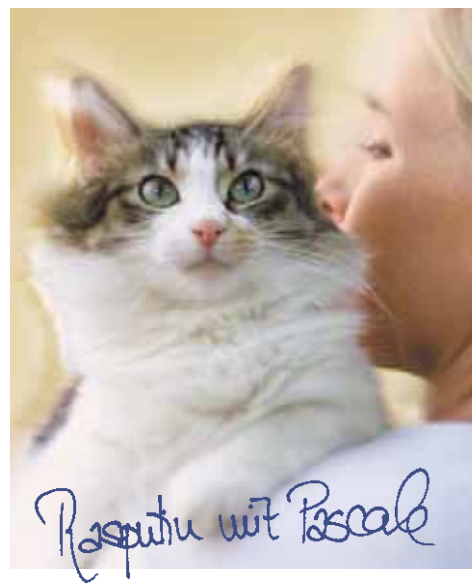
Pet, Our Passion» (votre animal de compagnie, notre passion) sous diverses formes de communication aux consommateurs à travers le monde. La quête de l'excellence nutritionnelle menée par Nestlé Purina via l'innovation et la rénovation s'est poursuivie avec des initiatives allant de la rénovation nutritionnelle à grande échelle d'une marque bien établie comme *Dog Chow* à l'association d'avantages nutritionnels répondant à des préoccupations essentielles en matière de santé et de bien-être pour les chats d'intérieur et au développement d'aliments répondant à des problèmes de santé précis tels que l'arthrite.

*Purina Dog Chow* a pour tradition de proposer aux consommateurs une alimentation complète et équilibrée adaptée aux besoins diététiques spécifiques de leur chien à chaque étape de sa vie. En 2004, cette marque a été relancée afin d'intégrer les dernières nouveautés en matière de nutrition animale de manière ciblée sur la plate-forme «Build, Replenish, Repair» (développer, réapprovision-

ner, réparer), à savoir développer le système digestif, réapprovisionner les organes vitaux – notamment pour un cœur en bonne santé – et réparer les cellules musculaires pour que les chiens restent en pleine forme.

Les aliments pour chiens *Purina Beneful* sont actuellement leaders en nutrition haut de gamme. Les formules *Original* et *Healthy Weight* remportent un grand succès aux Etats-Unis. *Beneful Healthy Weight Management Formula* fournit une alimentation pauvre en calories et utilise des protéines de grande qualité, dont du soja naturel, afin de contribuer à maintenir la masse musculaire pendant la perte de poids. En 2004, la marque a été lancée avec succès au Mexique et au Brésil, de nouvelles expansions du marché et extensions de gamme étant prévues pour 2005.

L'année 2004 a vu le lancement de produits associant plusieurs avantages nutritionnels qui, outre la satisfaction des besoins nutritionnels élémentaires, répondent à



des préoccupations essentielles en matière de santé et de bien-être. Tel est notamment le cas de *Purina Cat Chow Indoor Formula* et des formules *Purina ONE Sensitive Systems*.

*Purina ONE* fournit les outils nutritionnels dont les propriétaires d'animaux de compagnie ont besoin afin d'améliorer activement la santé, la durée de vie et le dynamisme de ceux-ci par des formules de bien-être et spéciales, toutes étayées par les dernières recherches scientifiques. Cette année, la marque a lancé *Purina ONE Sensitive Systems*, la première marque très haut de gamme dans les catégories des aliments secs pour chats et pour chiens à proposer un produit associant différents avantages nutritionnels pour répondre aux problèmes de santé ayant trait à la peau, à la fourrure et à la digestion, trois des préoccupations majeures du consommateur cible quant à la santé de son animal.

La gamme *Purina Pro Plan* est formulée de façon à favoriser les systèmes de protection des animaux de compagnie, en particulier leurs systèmes immunitaire et digestif, ainsi que leur peau et leur fourrure, qui contribuent à les maintenir en bonne santé. En 2004, *Pro Plan* a introduit dix nouveaux produits novateurs aux Etats-Unis, dont *Small Breed Weight Management*, qui comprend 20% de graisses en moins et fournit la dose de protéines optimale pour aider les chiens à perdre de la graisse, et non du muscle. Cela s'applique surtout aux marchés qui connaissent un changement de nature dans la détention d'animaux de compagnie,

comme en Amérique latine et en Asie, où la tendance aux petits chiens se développe.

Les besoins nutritionnels ciblés sont satisfaits par *Purina Veterinary Diets*, proposé exclusivement par l'intermédiaire des cliniques vétérinaires, comprenant *Joint Mobility Canine Formula*, conçue afin de contribuer à augmenter la mobilité des chiens souffrant d'arthrite. Elle contient une association unique de nutriments comportant de fortes proportions d'acides gras oméga-3 à longue chaîne, qui agissent au niveau de la cellule afin de réduire la réponse inflammatoire chez les chiens souffrant d'arthrite, ainsi qu'une source naturelle de glucosamine, pour la santé et la mobilité des articulations, et un enrichissement en antioxydants, qui aident à combattre le stress du vieillissement. Cette alimentation est fondée sur la recherche moléculaire et génétique menée par les scientifiques de Nestlé Purina en collaboration avec l'Université d'Etat du Colorado.

Les consommateurs d'aujourd'hui veulent offrir la meilleure alimentation possible à leur animal de compagnie. Communiquer les aspects scientifiques et technologiques de manière pertinente peut se révéler un véritable challenge. «*Purina ONE 30-Day Challenge*» aux Etats-Unis et les campagnes de médiatisation et de commercialisation alternatives de *Pro Plan* en Amérique latine ont néanmoins été deux exemples de communication efficace avec les consommateurs en 2004.

«*Purina ONE 30-Day Challenge*» encourage les consommateurs à faire passer leur animal de compagnie à *Purina ONE* pendant 30 jours en observant six signes de santé optimale de celui-ci avant et après cette transition. Cette campagne a été lancée à l'échelle nationale aux Etats-Unis par la radio, dans la presse, par des publipostages directs, des affiches publicitaires et des démonstrations de produits dans les magasins. Elle a obtenu un écho très favorable auprès des consommateurs américains et a été étendue à plusieurs autres marchés en Europe, en Australie et au Japon.

Une commercialisation novatrice en Argentine et une campagne au Mexique ont fourni aux consommateurs des informations nutritionnelles de marque quasi à chaque point de contact, y compris au niveau du cheminement d'achat, dans les médias traditionnels et alternatifs et lors de démonstrations de produits chez des vétérinaires, ce qui a permis d'améliorer la conscience de la marque, le chiffre d'affaires et la distribution.

Nestlé Purina est bien positionnée pour faire face aux pressions concurrentielles persistantes sur le marché international de l'alimentation pour animaux de compagnie. Nous entendons introduire de nouvelles innovations sur le marché des segments haut de gamme et très haut de gamme, rénover notre portefeuille de marques bien établies, communiquer efficacement et étendre notre présence sur des marchés où nous sommes sous-représentés.



## Nestlé FoodServices (hors foyer)

Nestlé FoodServices a accéléré sa croissance par le biais d'une stratégie spécifique au segment, qui lui a permis de développer des canaux aussi divers que l'éducation, la santé et les établissements de restauration rapide grâce à sa capacité à offrir une sensation de fraîcheur, des avantages nutritionnels et une diversité respectant les différences ethniques.

Répartition des ventes					
En millions de CHF	Zone EUR				3016
	Zone AMS				1804
	Zone AOA				1655
			-	0	+
					RIG
Croissance interne réelle (RIG)	Zone EUR				-1,2%
et Croissance organique (OG)	Zone AMS				+3,8%
	Zone AOA				+6,6%
	Total				+2,2%
					+3,3%

■ RIG    ■ + ■ = OG

Le chiffre d'affaires a atteint CHF 6,5 milliards. La croissance interne réelle s'est élevée à 2,2% et la croissance organique à 3,3%.

Nestlé FoodServices offre des solutions professionnelles associant des marques uniques destinées aux consommateurs et des marques professionnelles complémentaires visant à satisfaire les besoins des opérateurs du secteur de la restauration industrielle. Nestlé FoodServices utilise ses connaissances des clients et des consommateurs pour développer des aliments à valeur ajoutée et des boissons chaudes et froides non gazeuses.

L'année 2004 a vu une reprise progressive de ce secteur, après 3 années de baisse. Les tendances de consommation demeurent toutefois les mêmes: les consommateurs mangent davantage en dehors de chez eux, y compris dans les marchés émergents, et surtout dans les zones urbaines. Ils recherchent de plus en plus des aliments sur mesure, offrant une sensation de fraîcheur, des avantages

nutritionnels et une diversité respectant les différences ethniques. Parmi nos initiatives «Nutrition, santé et bien-être» figuraient des solutions alimentaires sur mesure spécifiques aux marchés de l'éducation et de la santé. Nous avons lancé une gamme de soupes fortifiantes pour personnes âgées en France et *Maggi Wellness* aux Pays-Bas alors qu'en Suisse, nous développons des composants de menus surgelés équi-librés sur le plan nutritionnel. Au Portugal, nous avons lancé *NutriServices* afin d'offrir un soutien à nos clients et, en Allemagne, nous avons introduit avec succès des gammes de produits surgelés et culinaires exempts d'allergènes et de conservateurs. En Océanie, des desserts sans gluten et enrichis en calcium ont été lancés.

Nestlé FoodServices se concentre sur les catégories stratégiques suivantes: boissons, *Nescafé*, *Nestea*, *Milo* et *Nesquik* en tête, et produits culinaires et surgelés, avec nos marques leaders destinées aux consommateurs et aux professionnels telles que *Maggi*,

*Buitoni, Chef* et *Minors*. Cette concentration a été renforcée en 2004 par la cession de catégories non stratégiques comme la purée de pommes de terre en Allemagne et aux Etats-Unis et nos activités de frites au Canada.

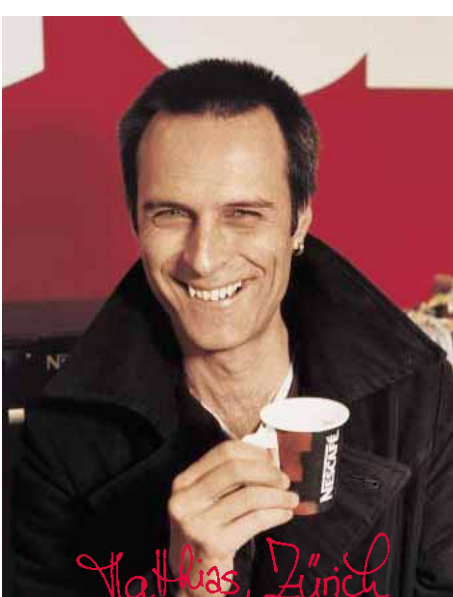
Pendant l'année 2004, notre croissance a été supérieure à la moyenne du secteur à l'échelle mondiale et notre rentabilité s'est améliorée. Nous avons enregistré une croissance à deux chiffres pour les boissons dans de nombreux pays, principalement dans la zone AOA, en Europe centrale et de l'Est et en Amérique latine.

Après l'épidémie de syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) en 2003, la Chine a connu une croissance remarquable, tout comme l'Indonésie, qui dispose d'activités de produits laitiers concentrées sur la restauration industrielle. L'Océanie et l'Asie du Sud ont également affiché de très bons résultats. Le café soluble et les boissons en poudre ont enregistré une bonne croissance en Malaisie et en Israël. Notre acti-



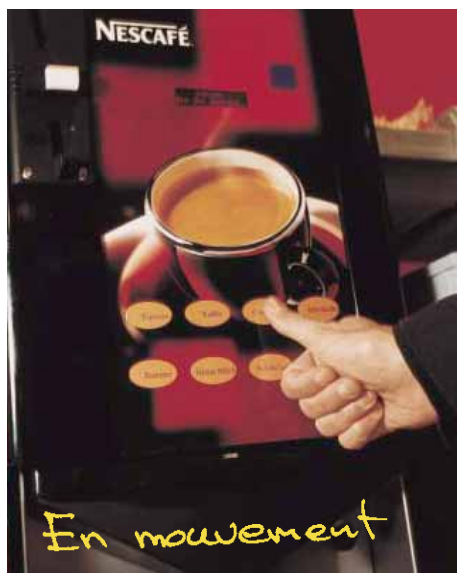
Le Mexique présentait une croissance exceptionnelle des boissons à base de lait, de café et de chocolat.

La Russie, la Hongrie, l'Ukraine, la République tchèque et la Slovaquie ont réalisé de bons résultats, le café soluble dopant la croissance. Les affaires ont été stables en Europe de l'Ouest, où l'Espagne et les Pays-Bas ont néanmoins affiché une bonne performance.



Sur le continent américain, les Etats-Unis ont enregistré une bonne performance, principalement due à une meilleure connaissance des consommateurs et à une concentration accrue sur ces derniers, et ont également bénéficié des différentes cessions et restructurations. Aux Etats-Unis, l'innovation a entre autres consisté à lancer *Trinity*, un système unique de boisson concentrée liquide chaude et froide (sur glace), développé pour les restaurants quick service.

Nous avons élargi notre programme *Nescafé Top Cup* à quatre des principaux marchés d'Amérique latine, enregistrant une progression significative des ventes par machine et obtenant nettement la préférence des clients et des consommateurs par rapport à nos concurrents. Le Mexique présentait une croissance exceptionnelle des boissons à base de lait, de café et de chocolat.



A l'avenir, nous continuerons à développer nos points forts et à nous concentrer sur les domaines qui peuvent être améliorés. Notre concentration sur les clients associée à des catégories stratégiques claires, à des canaux sélectionnés et à des priorités géographiques renforcera encore davantage notre importance aux yeux des opérateurs de la restauration industrielle.

Nutrition, santé et bien-être

## La nutrition est au cœur de notre activité

En proposant aux consommateurs sa Farine Lactée fondée sur la recherche afin de répondre aux principaux besoins nutritionnels de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, Henri Nestlé créa une société dédiée à la nutrition dont les principes n'étaient autres que l'amélioration de la santé et de la vie. Après quelque 140 années d'existence, notre Entreprise répond toujours aux besoins nutritionnels de son époque à l'aide d'une stratégie axée sur la nutrition, la santé et le bien-être.



Alors que nous devenons une entreprise leader de l'alimentation, de la nutrition, de la santé et du bien-être, nous sommes aujourd'hui également à l'aube d'une nouvelle transition d'importance.

Premièrement, nous sommes en train de créer Nestlé Nutrition, une organisation mondiale dont l'objectif est de renforcer la concentration sur nos principales activités nutritionnelles. Deuxièmement, nous mettons en place la Corporate Wellness Unit afin d'intégrer des valeurs ajoutées nutritionnelles à nos activités d'alimentation et de boissons. Troisièmement, nous continuons l'interprétation d'une réflexion nutritionnelle dans la manière dont nous assumons la responsabilité sociale de notre Entreprise.

Nestlé Nutrition:  
renforcer le leadership de Nestlé dans la nutrition

Notre stratégie consiste, entre autres, à renforcer notre position de leader dans nos principales activités nutritionnelles. La nutrition est un secteur caractérisé par le comportement du consommateur qui achète principalement en fonction des indications nutritionnelles qu'il trouve sur le produit. Situé quelque part entre l'industrie de l'alimentation et des boissons et l'industrie pharmaceutique, il présente des caractéristiques singulières. Il est fondé sur une recherche et un développement de haut niveau et requiert des essais cliniques ainsi qu'un savoir-faire approprié.

Afin de renforcer nos avantages concurrentiels dans ce domaine, nous avons décidé de créer une organisation mondiale autonome au sein du Groupe. Elle commencera son activité en janvier 2006 et sera responsable des opérations ainsi que des pertes et profits liés aux activités de la nutrition infantile, de santé et de performance fondées sur les effets bénéfiques proposés.

Nestlé Nutrition a pour objectif de réaliser de meilleures performances commerciales en offrant aux consommateurs des produits et des prestations de nutrition de qualité axés sur la recherche. Cette organisation s'imposera comme le numéro un des produits et des marques mettant en avant des effets bénéfiques, promouvra un style de

Nestlé concentre son activité sur la nutrition, la santé et le bien-être:

- \_ Nestlé Nutrition renforce la position de leader de l'entreprise dans les principales activités nutritionnelles
- \_ L'Unité santé et bien-être du Groupe contribue à l'intégration de valeurs ajoutées nutritionnelles dans nos groupes de produits des aliments et des boissons
- \_ La nutrition, la santé et le bien-être sont au cœur des actions menées par Nestlé en tant qu'entreprise citoyenne

vie sain et répondra aux besoins spécifiques des consommateurs, qui varient en fonction des périodes de la vie.

Corporate Wellness Unit:  
faire de la nutrition une valeur ajoutée

Parallèlement, la Corporate Wellness Unit intégrera la nutrition, la santé et le bien-être à toutes nos affaires du secteur de l'alimentation et des boissons. C'est une tâche colossale qui dépasse la simple reformulation de certains produits ou l'ajout d'images sur les emballages. C'est une approche holistique qui a une incidence sur tous les domaines de notre activité. Elle nécessitera un effort de communication majeur aussi bien interne qu'externe et exigera d'adapter nos compétences scientifiques et nos activités de recherche et développement aux avantages pour le consommateur.

L'Unité santé et bien-être du Groupe aura la responsabilité des projets horizontaux intersectoriels qui répondent aux questions actuelles des consommateurs, telles que le projet Nestlé visant à prévenir l'obésité, et devra anticiper les tendances des consommateurs de manière à satisfaire aux besoins nutritionnels d'une population vieillissante, par exemple.

Elle encouragera également les programmes internes d'éducation nutritionnelle et les programmes de bien-être destinés aux collaborateurs des différents marchés de Nestlé, notamment les projets de ressources humaines qui reflètent un style de vie sain.



Des informations intelligibles sur les emballages permettent de s'assurer que les consommateurs connaissent la valeur nutritionnelle de ce qu'ils mangent

L'Unité santé et bien-être du Groupe assumera la responsabilité du développement et de la mise en œuvre du processus fondé sur un rapport 60/40+. Cet outil stratégique breveté est au centre de notre programme d'innovation et de rénovation destiné à intégrer une valeur ajoutée nutritionnelle au portefeuille de produits et de marques de Nestlé. Le processus 60/40+ s'appuie sur une évaluation objective et scientifique du profil nutritionnel d'un produit par rapport à ceux des concurrents directs et traduit ces éléments en un avantage concurrentiel qui peut être communiqué aux consommateurs.

#### Une communication responsable

Le Groupe estime qu'une communication pertinente et crédible sur la nutrition est la pierre angulaire qui permet de gagner la confiance des consommateurs et de les fidéliser à long terme. Pour cela, nous avons actualisé nos Principes de Communication du Groupe, publié une politique en matière d'indication des valeurs nutritionnelles et des effets bénéfiques, et nous avons établi des directives claires afin de garantir aux consommateurs une compréhension rapide et précise des avantages offerts par chaque produit Nestlé.

#### Recherche avant-gardiste : entretenir le dialogue avec les leaders scientifiques

Chez Nestlé, la recherche contribue au développement de nouveaux produits et à l'amélioration des produits existants par le biais de valeurs ajoutées nutritionnelles. Par conséquent, nous avons adapté nos activités de recherche et développement aux domaines qui présentent des avantages spécifiques pour les consommateurs. Cela concerne en particulier le travail réalisé au Centre de Recherche Nestlé (CRN), où s'effectue la recherche sur l'alimentation et la nutrition. Le CRN est l'un des rares instituts de recherche du monde à être spécialisé dans ce domaine. Les travaux réalisés par le Centre de Recherche Nestlé constituent la base qui permet ensuite au réseau recherche et développement de Nestlé de développer des produits.

Siège de nos compétences nutritionnelles, le CRN ne se limite pas à mener des travaux de recherche. En octobre

2004, il a accueilli le premier symposium international sur la nutrition. Unique en son genre, ce symposium a rassemblé des scientifiques de renom du monde entier, représentant différentes disciplines. Durant trois jours, ils ont abordé des questions primordiales relatives à l'évolution de la santé et de l'alimentation humaines. Trois prix Nobel de médecine et de physiologie ont participé à cette manifestation: Günter Blobel (1999), Joseph Goldstein (1985) et Michael Brown (1985).

Ce symposium est en parfaite adéquation avec le dialogue permanent qu'entretient Nestlé avec les meilleurs scientifiques de la nutrition et de la santé. Créé il y a plus de 25 ans, le Nestlé Nutrition Council (NNC) est un groupe d'experts internationaux qui conseille Nestlé en termes de nutrition et de santé. Le professeur Blobel, un des prix Nobel présents au symposium international sur la nutrition, est membre du NNC depuis 2001. Sa nomination en tant que membre du Conseil d'administration sera proposée à l'Assemblée générale ordinaire de Nestlé S.A. au mois d'avril 2005.

#### Nutrition, santé et bien-être: des éléments indissociables de la responsabilité sociale de Nestlé

La stratégie de Nestlé en matière de nutrition, de santé et de bien-être ne se limite pas aux produits. Il s'agit davantage d'une philosophie qui sous-tend les attitudes et les actions du Groupe en tant qu'entreprise citoyenne. La contribution apportée par Nestlé à un projet sanitaire en est un bon exemple. Le projet «Fleurbaix Laventie Ville Santé» est une étude épidémiologique menée sur quinze ans dans les deux villes françaises de Fleurbaix et de Laventie. Depuis 1992, et jusqu'en 2007, Nestlé France travaille en



Le projet quinquennal «Ensemble, prévenons l'obésité des enfants» (EPODE) étend le projet «Ville Santé» à dix villes supplémentaires en France en profitant de l'expérience faite à Fleurbaix et à Laventie



De gauche à droite: MM. Werner Bauer, Joseph Goldstein (prix Nobel 1985), Günter Blobel (prix Nobel 1999), Michael Brown (prix Nobel 1985), Peter Brabeck-Letmathe et Peter van Bladeren au premier symposium international sur la nutrition de Nestlé

collaboration avec les autorités sanitaires publiques, les écoles, les médecins locaux et les conseils municipaux afin de prévenir l'obésité des enfants. Le programme a pour objectif de sensibiliser les enfants et les familles à ce problème. Il veut également identifier les enfants à risque. Les informations nutritionnelles distribuées dans les écoles ont contribué à sensibiliser les enfants, qui ont ensuite transmis leurs connaissances à leurs parents.

Le projet «Ville Santé» a-t-il été couronné de succès? Entre 1992 et 2000, le nombre d'enfants obèses ou souffrant d'une surcharge pondérale n'a pas augmenté de manière significative dans ces deux villes. Bien qu'il n'y ait pas de contrôle scientifique dans le sens strict du terme, le nombre d'enfants obèses du même âge a doublé sur l'ensemble de la région. Il faut se rendre à l'évidence: il est possible de prévenir l'obésité.

Aujourd'hui, le projet quinquennal «Ensemble, prévenons l'obésité des enfants» (EPODE) tire profit de l'expérience faite à Fleurbaix et Laventie. En étendant le projet «Ville Santé» à dix villes supplémentaires, le programme souhaite obtenir les mêmes résultats en ajustant les mesures aux situations. En France, Nestlé est l'un des deux partenaires du secteur privé et la seule entreprise de l'industrie alimentaire à participer au projet EPODE.

Le projet «Ville Santé» n'est qu'un exemple: à travers le monde, nous essayons de nous démarquer par le biais de notre contribution à des projets locaux et pas exclusivement par le biais de nos produits.

Activités pharmaceutiques et cosmétiques

## Des produits pour la vision, la peau et la beauté

Nestlé détient près de 75% d'Alcon, qui est cotée au New York Stock Exchange. Elle possède également 26,9%\* de L'Oréal, leader mondial de l'industrie cosmétique. L'Oréal et Nestlé ont créé deux joint-ventures: Galderma, dans le secteur de la dermatologie, et Laboratoires innéov, dans le domaine des nutricosmétiques.

\* Compte tenu du programme de rachat d'actions L'Oréal



## Alcon

Tous les jours de notre vie, nous avons conscience que des choses merveilleuses peuvent se produire. Toutefois, si au quotidien nous sommes privés de la capacité de voir, d'apprécier la beauté, il nous est plus difficile de mener une vie saine et passionnante. Alcon se consacre dans le monde entier à la préservation et à la restauration de la vue, à l'amélioration de l'acuité visuelle et au maintien d'une bonne santé oculaire. Une bonne vue et des yeux sains permettent aux gens de garder leur indépendance et de profiter pleinement de la vie.

Les produits d'Alcon permettent de prévenir la perte de vision due au glaucome, de restaurer la vue par le biais d'une opération de la cataracte et de la rétine, et d'améliorer l'acuité visuelle grâce à la chirurgie réfractive. Ils préservent également la santé de l'œil à travers la protection de la rétine, le traitement et la prévention des infections oculaires, la rémission des symptômes d'allergies oculaires, le nettoyage et l'entretien des lentilles de contact ainsi que le soulagement de la sécheresse oculaire.

Alcon est de loin la plus grande entreprise de produits de soins oculaires au monde. Bien implantée au niveau international, elle occupe une position de leader dans presque toutes les catégories de produits ophtalmologiques, possède un riche portefeuille de recherche et une puissance financière exceptionnelle. L'industrie des soins oculaires est vouée à poursuivre sa croissance du fait du vieillissement de la population mondiale, d'un accès accru aux nouvelles technologies médicales dans les pays en développement et du lancement de nouvelles thérapies pour traiter les maladies de l'œil.

En 2004, le chiffre d'affaires d'Alcon a augmenté à CHF 4,9 milliards, avec une croissance organique de 11,1%, tandis que l'EBITA a progressé de 17%, à CHF 1,45 milliard. Les ventes de produits pharmaceutiques ont beaucoup contribué à cette croissance, les fortes ventes des collyres *Travatan* et *Patanol* étant soutenues par le succès de produits plus récents comme la solution ophtalmique *Vigamox* et la suspension *CiproDex Otic*, qui ont toutes deux

Les produits d'Alcon préservent ou redonnent la vue et aident à conserver une bonne santé oculaire. A gauche, *Travatan*, prévient une réduction de l'acuité visuelle due au glaucome. Au centre, le système d'extraction du cristallin, *Infiniti*, associé aux lentilles intra-oculaires *AcrySof*, restaure une vision endommagée par les cataractes. A droite, *Patanol*, protège les yeux de tout signe et symptôme d'allergies oculaires

connu leur première année complète de vente en 2004. Les ventes de produits chirurgicaux, qui représentent près de la moitié du chiffre d'affaires d'Alcon, ont enregistré une croissance exceptionnellement élevée, le lancement du nouveau système *Infiniti* de l'entreprise, destiné à la chirurgie de la cataracte, et l'adoption constante des lentilles intraoculaires *AcrySof Natural* ayant entraîné des gains de parts de marché au niveau mondial. Les activités d'Alcon pour les consommateurs ont progressé plus rapidement que le marché, tandis que la solution désinfectante multi-usage *Opti-Free Express* conservait sa position de leader sur les dix principaux marchés et que *Systane*, des gouttes oculaires lubrifiantes, redynamisait la gamme de produits de larmes artificielles de la société.

Après 34 années de service dévoué et de remarquable leadership, Tim Sear a pris sa retraite et quitté son poste de Directeur général d'Alcon. A l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires d'Alcon Inc. de 2005, il démissionnera aussi de sa fonction de Président du Conseil d'administration. M. Sear a établi la présence internationale d'Alcon, qui représente aujourd'hui près de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il a également conduit Alcon à la bourse, avec succès, via son introduction partielle en 2002. Durant ses sept années en tant que Directeur général, le chiffre d'affaires d'Alcon a passé d'un peu moins de USD 2 milliards à environ USD 4 milliards. Cary Rayment, directeur exécutif de longue date d'Alcon et qui possède plus de vingt ans d'expérience dans l'industrie des soins oculaires, a repris ces fonctions et dirigera l'équipe de direction la plus expérimentée du secteur de l'ophtalmologie.





A gauche, coloration artistique réalisée en Asie avec Majirel de L'Oréal Professionnel. A droite, diagnostic personnalisé dans une pharmacie russe. En un an, Normaderm est devenu la première référence de la marque Vichy en Russie

### L'Oréal

En février 2004, il a été annoncé que les relations entre Nestlé et L'Oréal se poursuivraient sur une nouvelle base, suite à la fusion de L'Oréal et Gesparal. Par conséquent, Nestlé, qui détenait 49% des actions de Gesparal, est devenue actionnaire directe de L'Oréal avec une participation de 26,9% (compte tenu du programme de rachat d'actions L'Oréal), tandis que la famille Bettencourt, qui possédait 51% des actions de Gesparal, obtenait à l'issue de cette opération fin avril 2004 une participation directe de 27,5% dans L'Oréal.

L'Oréal est le leader mondial de l'industrie cosmétique. Le groupe exploite 17 marques internationales, présentes dans tous les circuits de distribution: L'Oréal Professionnel, Redken et Matrix dans les salons de coiffure; L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline et Soft Sheen•Carson en grande distribution; Vichy et La Roche-Posay en pharmacies et parapharmacies; Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Cacharel, Shu Uemura et Kiehl's dans les parfumeries et grands magasins.

En 2004, le groupe a remporté de nombreux succès. Son chiffre d'affaires a atteint EUR 14,5 milliards, en progression de 6,2% à données comparables. Cette croissance est à nouveau plus rapide que celle du marché cosmétique mondial. Le bénéfice net s'est élevé à EUR 3,63 milliards, y compris un élément exceptionnel supérieur à EUR 2 milliards dû à un profit de dilution suite à la déconsolidation de Sanofi-Synthélabo.

Présent dans plus de 130 pays, L'Oréal poursuit sa forte expansion géographique. En Asie, les réussites de Garnier, de Maybelline et de Vichy dynamisent les ventes, notamment en Chine. En Amérique Latine, le groupe continue



La Roche-Posay Laboratoire pharmaceutique innove avec Rosaliac, un soin de jour qui neutralise les rougeurs des peaux fines et réactives en associant deux vitamines complémentaires, la vitamine B<sub>3</sub> et la vitamine CG



De gauche à droite: *Différine*, médicament topique pour le traitement de l'acné. *Locéryl* vernis, médicament antifongique pour le traitement des mycoses de l'ongle. Lancement du second produit: *innéov masse capillaire*

son essor, essentiellement au Mexique et au Brésil. L'Europe de l'Est enregistre une forte croissance, particulièrement en Pologne et en Russie. En Europe de l'Ouest, le groupe poursuit sa progression, avec de bonnes performances en Espagne, en Grande-Bretagne et dans les Pays Scandinaves. Enfin, le groupe a gagné de nombreuses parts de marché en Amérique du Nord, avec les percées de Redken for Men et Fructis de Garnier.

#### Galderma

Galderma, le joint-venture de Nestlé et L'Oréal dans le secteur de la dermatologie, a annoncé un chiffre d'affaires de CHF 905 millions, soit une baisse de 3% par rapport à 2003, dans un marché très concurrentiel, notamment aux Etats-Unis. En Europe, les difficultés rencontrées en Allemagne après l'entrée en vigueur de nouvelles lois sur les médicaments ont été compensées par les très bons résultats obtenus en France.

Parmi les succès, on compte *Différine*, le premier produit de Galderma en chiffre d'affaires, qui a maintenu sa position de leader dans le traitement de l'acné modérée; *Locéryl*, un médicament antifongique qui a conservé une croissance solide malgré l'arrêt des remboursements en Allemagne; *Metvix*, qui poursuit son développement géographique avec de nouveaux lancements au Benelux, en Suisse et en Australie; et *Clobex Shampoo*, le premier corticostéroïde très puissant sous cette forme pour le traitement du psoriasis du cuir chevelu, qui a été introduit avec succès sur le marché américain.

#### Laboratoires innéov

En 2004, Laboratoires innéov, le joint-venture entre Nestlé et L'Oréal dans le domaine des compléments nutritionnels à visée cosmétique, a consolidé sa position de numéro un sur le marché de l'anti-âge dans dix pays européens grâce au succès d'*innéov fermeté*.

*Innéov masse capillaire* est le deuxième produit des Laboratoires innéov. Il a été lancé sur le principal segment du marché européen: les cheveux.

En 2005, l'activité des Laboratoires innéov sera étendue à d'autres pays, en particulier en Europe de l'Est, et la gamme s'enrichira d'un troisième produit.

Pour plus d'informations, veuillez consulter les rapports annuels de L'Oréal ou d'Alcon ou les sites Internet: [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com), [www.alconinc.com](http://www.alconinc.com) ou [www.galderma.com](http://www.galderma.com)

## Renseignements généraux

## Personnes, produits, sites

Nestlé compte 500 usines réparties dans 83 pays, soit une réduction par rapport aux 511 qu'elle totalisait en 2003. Pendant l'année, 15 usines ont été acquises ou ouvertes et 29 fermées ou vendues. La réorganisation de nos usines s'est traduite par la satellisation d'une usine et l'autonomisation de 4 autres, ce qui correspond à une augmentation nette de 3 usines. En 2004, Nestlé a employé 247 000 personnes, une baisse par rapport aux 253 000 en 2003.

		2003	2004
Fabriques par répartition géographique	Europe	208	197
	Amériques	170	164
	Asie, Océanie et Afrique	133	139
	Total	511	500

			2003	2004
Collaborateurs par répartition géographique	Europe*		40,9%	38,4%
	Amériques		33,9%	34,6%
	Asie, Océanie et Afrique		25,2%	27,0%
* 6594 collaborateurs en Suisse en 2004				

			2003	2004
Par activité En milliers	Fabriques		136	131
	Administration et vente		117	115
	Total		253	247



1866	Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
1867	Farine Lactée d'Henri Nestlé Farine Lactée
1905	Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (nouveau nom après la fusion)
1929	Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses S.A.
1938	Développement du <i>Nescafé</i>
1947	Nestlé Alimentana S.A. (nom résultant de la fusion avec Maggi)
1960	Crosse & Blackwell
1969	Vittel
1971	Ursina-Franck
1973	Stouffer
1974	L'Oréal (participation minoritaire)
1977	Nestlé S.A. (nouveau nom)

1977	Alcon
1985	Carnation, Friskies
1986	Herta
1988	Buitoni-Perugina, Rowntree
1992	Perrier
1993	Finitalgel
1994	Alpo
1998	Sanpellegrino, Spillers Petfoods
2000	PowerBar
2001	Ralston Purina
2002	Schöller, Chef America
2003	Mövenpick, Dreyer's Grand Ice Cream, Powwow
2004	Valio (activités glaces)

## L'histoire de Nestlé: au service des consommateurs depuis 1866

Nestlé jouit d'une expérience de 138 ans dans le développement de produits de qualité, répondant aux besoins d'aliments bons et sains des consommateurs. A l'origine, un aliment devait d'abord être sûr pour être bon. Ont suivi des exigences d'authenticité et le souhait d'une préparation rapide. Une bonne nourriture a ensuite dû intégrer les principales catégories d'aliments de manière équilibrée afin d'éviter les carences alimentaires. Enfin, le plaisir et les saveurs sont venus s'ajouter à la sécurité, à la santé et à la commodité.

Les aliments actuels ne doivent pas seulement répondre à l'une ou à l'autre de ces exigences, mais à plusieurs d'entre elles en même temps. La demande de produits présentant des caractéristiques spécifiques, adaptés à des situations de vie particulières (sport, maladie, vieillesse, etc.), ne cesse de croître. Tout en s'adaptant à cette évolution, l'entreprise alimentaire traditionnelle qu'était Nestlé est devenue le leader mondial de la nutrition, de la santé et du bien-être. Sa vaste gamme de produits, qui visent à contribuer au bien-être de la personne, a des avantages très spécifiques pour les consommateurs.

Avec la création d'Anglo-Swiss Condensed Milk Co. en 1866 et le lancement du lait condensé en Europe, les frères Page, de nationalité américaine, ont répondu au besoin d'un lait naturel de conservation au profit des consommateurs des grandes villes et pour les voyages. Henri Nestlé, sensible au fort taux de mortalité infantile, souhaitait, pour sa part, proposer aux mères qui ne

pouvaient allaiter une alternative sûre grâce à sa Farine Lactée, développée en 1867. Cet aliment de remplacement digeste et facile à préparer a vite été adopté dans le monde entier pour l'alimentation des enfants.

Les sociétés Nestlé et Anglo-Swiss fusionnèrent en 1905, unissant non seulement leur réseau international de production et de distribution, mais aussi leur savoir-faire en matière de traitement du lait. La collaboration avec des chercheurs et des médecins, la création d'équipes et de centres de recherche spécialisés ont mené au développement d'une large gamme de produits laitiers et diététiques spécifiques, qui s'étend aujourd'hui jusqu'aux aliments fonctionnels.

Le chocolat, que nombre de consommateurs associent avant tout au plaisir et à la saveur, a longtemps servi de remède et reste, aujourd'hui encore, un fortifiant. En 1905, Nestlé commercialisa ses propres chocolats, profitant de sa collaboration avec les chocolatiers traditionnels suisses Peter, Cailler et Kohler, qui rejoignirent le groupe Nestlé en 1929. Les rachats de Rowntree, avec des marques telles que *Kit Kat* en 1988, et de *PowerBar* en 2000 dans le domaine de la nutrition de performance ont encore élargi l'offre de produits de plaisir à forte valeur nutritionnelle. Enfin, les activités dans le secteur des glaces, qui ont débuté en 1960 et n'ont cessé d'être développées depuis les années 1990, sont aussi très prometteuses. La crème glacée hypocalorique et allégée *Dreyer's Grand Light* et la barre *Pria Carb Select*, spécialement conçue



Henri Nestlé,  
fondateur de la société Nestlé à Vevey, Suisse



Publicité pour chocolat Kohler, 1931  
Farine Lactée pour enfants, convalescents et personnes âgées



par *PowerBar* pour les femmes, sont deux exemples illustrant à quel point les produits doivent être adaptés aux besoins de groupes de clients très spécifiques.

Julius Maggi proposa lui aussi, dès 1884, aux familles ouvrières un aliment privilégiant la santé et la commodité: la soupe de légumineuses riche en protéines, bon marché et rapide à préparer. Après le rachat de Maggi en 1947, les conserves ainsi que les produits surgelés et, depuis 1988, les produits italiens de la marque Buitoni ont complété la gamme de produits de Nestlé dans ce domaine. Nestlé a aussi répondu à la croissance de la restauration hors foyer avec la création de la Division FoodServices et le rachat de Chef America en 2002.

La vaste gamme traditionnelle de boissons fortifiantes et d'appoint (*Milo*, 1934; *Nescafé*, 1938; *Nestea*, 1944; *Nesquik*, 1948; *Nespresso*, 1986) a été complétée de manière ciblée par diverses eaux minérales et de source à partir des années 1990. Le manque d'eau potable dans de nombreuses régions du globe, d'une part, et la demande d'eau minérale naturelle comme composante d'une alimentation saine, d'autre part, ne font que conforter cette décision.

Le souhait d'une alimentation de qualité vaut pour les personnes, mais aussi pour leurs animaux domestiques. Nestlé est ainsi devenue co-leader mondial dans le domaine de la nourriture pour animaux de compagnie avec la reprise de *Carnation* (1985), *Spillers* (1998) et *Purina* (2001).

La participation dans L'Oréal, commencée en 1974, a donné lieu par un joint-venture à la création de Galderma en 1989 dans le secteur de la dermatologie et des Laboratoires innéov en 2002. Ces derniers visent à développer des compléments nutritionnels contenant des substances actives révélant la beauté «de l'intérieur» – de la peau et des cheveux, par exemple. Les compétences de Nestlé dans la recherche alimentaire ont ainsi pu être associées à celles de L'Oréal dans le domaine cosmétique.

Les recherches actuelles promettent une évolution vers une alimentation personnalisée, adaptée aux facteurs de risque individuels tels que l'obésité, le diabète ou les maladies cardio-vasculaires. Nestlé prépare activement cet avenir.

L'histoire de Nestlé montre qu'elle a su croître non seulement par divers rachats, mais surtout par l'innovation et le renouvellement de sa gamme de produits. A l'avenir, elle n'entend pas sacrifier son potentiel de croissance à long terme à une stratégie privilégiant le succès à court terme. Son objectif premier reste de proposer les produits les meilleurs et les plus utiles au consommateur, où qu'il soit, quels que soient ses besoins et tout au long de sa vie.

Vous trouverez plus de détails sur l'histoire de Nestlé à l'adresse: [www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## Information aux actionnaires

### Cotation en bourse

Au 31 décembre 2004, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0012056047) étaient cotées aux Bourses suivantes: SWX Swiss Exchange, Londres, Paris. 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](http://www.nestle.com/Media_Center)

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

Le rapport de gestion, les rapports financiers ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise sont à disposition en anglais, en français et en allemand, en fichier PDF sur Internet, à l'adresse [ww.ir.nestle.com](http://ww.ir.nestle.com). Les rapports financiers sont aussi à disposition en format HTML.

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](mailto:shareregister@nestle.com)

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

Adresse Internet de Nestlé:  
[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## Dates importantes

14 avril 2005

138<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire,  
«Palais de Beaulieu», Lausanne

20 avril 2005

Païement du dividende

25 avril 2005

Annonce du chiffre d'affaires  
du premier trimestre 2005

17 août 2005

Publication du rapport semestriel  
janvier/juin 2005

20 octobre 2005

Annonce du chiffre d'affaires des  
neuf premiers mois 2005;  
Conférence de presse d'automne

6 avril 2006

Assemblée générale ordinaire,  
au «Palais de Beaulieu» à Lausanne



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

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

