



Nestlé

Good Food, Good Life



Rapport de gestion
2003

Les priorités stratégiques de Nestlé visent à accroître la valeur actionnariale en assurant une croissance durable, efficiente et rentable à long terme de la Société



Chiffres clés par responsabilité de gestion et région géographique

				2003	2002	2001
Chiffre d'affaires	Zone Europe ^(a)		32,5%	28 574	28 068	26 742
En millions de CHF	Zone Amériques		31,4%	27 655	29 293	26 598
	Zone Asie, Océanie et Afrique		16,4%	14 432	14 880	15 458
	Nestlé Waters		9,2%	8 066	7 720	7 418
	Autres activités ^{(a) (b)}		10,5%	9 252	9 199	8 482
				100%	87 979	89 160

EBITA	Zone Europe ^(a)		28,4%	3 561	3 442	2 942
(Résultat d'explo- tation avant intérêts, impôts et amortis- sement du goodwill)	Zone Amériques		33,1%	4 150	4 189	3 593
	Zone Asie, Océanie et Afrique		20,0%	2 508	2 564	2 653
	Nestlé Waters		6,2%	782	696	622
	Autres activités ^{(a) (b)}		12,3%	1 537	1 517	1 536
	En millions de CHF			100%	12 538	12 408
	Non alloué ^(c)			(1 532)	(1 468)	(1 359)
	EBITA			11 006	10 940	9 987

Investissements en immobilisations corporelles	Zone Europe ^(a)		28,7%	925	868	954
	Zone Amériques		22,9%	739	904	747
	Zone Asie, Océanie et Afrique		16,8%	541	584	626
	Nestlé Waters		20,0%	647	769	839
	En millions de CHF	Autres activités ^{(a) (b)}		11,6%	375	322
			100%	3 227	3 447	3 496
	Non alloué ^(d)			110	130	115
				3 337	3 577	3 611

^(a) Eismann, un distributeur de produits surgelés, a été placé sous une nouvelle direction à la suite de l'annonce, en décembre 2003, de la mise en vente d'au moins une part majoritaire de cette affaire. Il est ainsi reclassifié de la Zone Europe à la rubrique Autres activités. Les chiffres comparatifs de 2002 ont été retraités en conséquence

^(b) Principalement produits pharmaceutiques, joint-ventures et «Trinks» (Allemagne)

^(c) Principalement frais centraux, ainsi que recherche et développement

^(d) Immobilisations de l'organisation centrale et de recherche et développement

Chiffres clés par groupe de produits

				2003	2002	2001
Chiffre d'affaires	Boissons		26,7%	23 520	23 325	24 023
En millions de CHF	Produits laitiers, nutrition et glaces		26,5%	23 283	23 376	23 041
	Plats préparés et produits pour cuisiner		18,3%	16 068	15 834	15 092
	Chocolat, confiserie et biscuits		11,6%	10 240	10 774	11 244
	Produits pour animaux de compagnie		11,2%	9 816	10 719	6 232
	Produits pharmaceutiques		5,7%	5 052	5 132	5 066
			100%	87 979	89 160	84 698

EBITA	Boissons		32,2%	4 038	4 075	4 259
(Résultat d'exploit-	Produits laitiers, nutrition et glaces		22,3%	2 796	2 756	2 578
tation avant intérêts,	Plats préparés et produits pour cuisiner		15,0%	1 884	1 712	1 573
impôts et amortis-	Chocolat, confiserie et biscuits		8,4%	1 047	1 180	1 234
sement du goodwill)	Produits pour animaux de compagnie		11,5%	1 444	1 418	453
En millions de CHF	Produits pharmaceutiques		10,6%	1 329	1 267	1 249
			100%	12 538	12 408	11 346
	Non alloué (e)			(1 532)	(1 468)	(1 359)
	EBITA			11 006	10 940	9 987

Investissements en immobilisations corporelles	Boissons		28,0%	936	1 004	1 062
En millions de CHF	Produits laitiers, nutrition et glaces		12,6%	421	495	573
	Plats préparés et produits pour cuisiner		7,5%	251	304	267
	Chocolat, confiserie et biscuits		6,3%	208	285	249
	Produits pour animaux de compagnie		7,6%	254	284	193
	Produits pharmaceutiques		2,6%	86	101	99
			64,6%	2 156	2 473	2 443
	Administration, distribution, recherche et développement		35,4%	1 181	1 104	1 168
			100%	3 337	3 577	3 611

(e) Principalement frais centraux, ainsi que recherche et développement

Table des matières

3	Lettre aux actionnaires
6	Organes responsables
12	<u>Performance du Groupe</u>
12	Une stratégie constante... créant de la valeur... se transformant... Groupe leader...
14	Chiffres clés (consolidés)
17	Chiffre d'affaires
18	Rentabilité
19	Rentabilité du capital investi, investissements en immobilisations corporelles et cash flow
20	Acquisitions et cessions
21	Position financière
22	GLOBE – Global Business Excellence
24	<u>Développement durable</u>
26	Mise en œuvre des Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé Nestlé et le Pacte mondial des Nations Unies
27	Clients et consommateurs Société et partenariats publics/privés
28	Collaborateurs
30	Matières premières agricoles Environnement
32	<u>Responsabilités de gestion: alimentation et boissons</u>
34	Zone Europe
38	Zone Amériques
42	Zone Asie, Océanie et Afrique
46	Nestlé Waters
50	<u>Produits et marques</u>
52	Boissons
54	Produits laitiers, nutrition et glaces
56	Plats préparés et produits pour cuisiner
58	Chocolat, confiserie et biscuits
60	Produits pour animaux de compagnie
62	Nestlé FoodServices (hors foyer)
64	Alcon
66	Sociétés associées et joint-ventures pharmaceutiques et cosmétiques
68	<u>Nestlé et la nutrition:</u> <u>Good Food, Good Life au cœur de notre activité</u>
82	<u>Renseignements généraux</u>
83	Fabrication et vente des produits
84	L'histoire de Nestlé: de la nutrition au bien-être
86	Ordre du jour de la 137 ^e Assemblée générale ordinaire de Nestlé S.A.
87	Dates importantes 2004
88	Information aux actionnaires
	<u>Annexes</u>
	Rapports financiers 2003
	Comptes consolidés du groupe Nestlé
	Rapport annuel de Nestlé S.A.
	Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2003

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



Rainer E. Gut
Président du Conseil d'administration

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

Chers actionnaires,

La tendance volatile qui a prévalu en 2002 s'est poursuivie en 2003, année marquée par des crises monétaires, une incertitude économique, des conflits commerciaux permanents et une instabilité politique dans de nombreuses régions de la planète. 2003 a également vu le déclenchement de conflits en Irak et en Côte d'Ivoire et la propagation du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) en Chine et dans d'autres pays asiatiques.

La performance de Nestlé dans cet environnement souligne les avantages de sa vaste présence géographique, de ses positions de leader du marché et de ses marques fortes. Le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill (EBITA) a atteint CHF 11,0 milliards, la marge passant de 12,3% à 12,5%. A taux de change constants, l'amélioration de la marge, atteignant 12,9%, aurait été encore plus marquée.

L'évolution du chiffre d'affaires du Groupe a été freinée pour la deuxième année consécutive par la fermeté du franc suisse. Les ventes publiées en francs suisses ont diminué de 1,3%, ce qui s'explique principalement par l'effet négatif des taux de change de 7,6%. Exprimé en dollars américains, le chiffre d'affaires aurait connu une forte augmentation de 13,7%. La croissance organique, principal élément de l'évolution des ventes, s'est élevée à 5,1%; elle se compose d'une croissance interne réelle de 2,2% et d'une incidence des prix de 2,9%. Cette bonne performance de l'évolution des prix reflète notre stratégie de protection des marges dans un environnement caractérisé par une hausse du coût des matières premières, notamment du cacao, et des poussées inflationnistes dans les pays de l'Amérique latine. Ce type d'action en matière de prix se traduit souvent par un ralentissement temporaire de la croissance interne réelle. La contribution des acquisitions, nettes de désinvestissements, s'élève à 1,2%.

La performance du bénéfice net et du bénéfice net par action n'est pas comparable à celle de 2002 en raison des bénéfices non récurrents enregistrés en 2002, résultant de l'introduction partielle en bourse d'Alcon, notre société d'ophtalmologie, et de la cession de Food Ingredients Specialities, ainsi que des charges ponctuelles liées à des restructurations ainsi qu'à des pertes de valeur du goodwill et d'immobilisations corporelles. Le bénéfice net a atteint CHF 6,2 milliards en 2003, soit une marge de 7,1%, alors que le bénéfice par action s'est élevé à CHF 16.05. Le bénéfice net récurrent, hors bénéfices et charges non récurrents significatifs, amortissements du goodwill, pertes de valeur et coûts de restructuration, a atteint CHF 7,8 milliards, alors que le bénéfice par action récurrent a augmenté de 7% pour s'établir à CHF 20.23. Le cash flow d'exploitation de la Société a atteint CHF 10,1 milliards alors que le cash flow libre pour 2003 s'est élevé à CHF 6,4 milliards, soit 7,2% du chiffre d'affaires, ce qui représente une légère amélioration par rapport à 2002. Les dettes nettes ont diminué pour s'établir à CHF 14,4 milliards. La Société bénéficie toujours d'une notation de crédit AAA, ce qui constitue une reconnaissance de sa solidité financière et de son importante capacité à générer du cash flow libre.

Compte tenu de notre performance de 2003 et de nos perspectives positives, le Conseil d'administration a proposé un dividende par action de CHF 7.20, en progression de 2,9% par rapport à 2002, où il s'élevait à CHF 7.-.

Dans le contexte économique difficile qui a prévalu en 2003, l'une des priorités de Nestlé a consisté à maintenir son objectif d'amélioration durable des marges bénéficiaires. Les initiatives du Groupe en matière d'efficacité ainsi que le programme GLOBE ont constitué des éléments déterminants de ce résultat. Target 2004+ a permis de réaliser des économies de coûts à hauteur de CHF 930 millions sur nos installations de production. Cette base d'actifs a continué à évoluer en 2003, année durant laquelle nous avons acquis ou ouvert 29 usines et vendu ou fermé 26 de nos installations. Pour la première fois en 2003, le projet FitNes a réalisé des économies substantielles s'élevant

à CHF 220 millions sur notre base de coûts administratifs, ce qui se reflète dans une réduction de 20 points de base des coûts d'administration en pourcentage des ventes.

GLOBE, qui signifie Global Business Excellence, est à l'origine de nombre de nos économies. Ce programme s'est poursuivi en 2003, avec le lancement mondial de ses éléments d'excellence en matière d'affaires et de standardisation des données ainsi que l'introduction réussie d'une plateforme informatique commune dans des pays de chacune des trois zones.

En 2003, nous avons effectué deux acquisitions qui ont contribué à renforcer notre position parmi les leaders du marché mondial des glaces, établie au cours de la dernière décennie. Nous avons finalisé la fusion de Dreyer's Grand Ice Cream Company avec notre activité de glaces aux Etats-Unis en juin 2003. Cette fusion majeure nous donne une position de leader aux Etats-Unis, le plus grand marché du monde des glaces. Nous avons progressé rapidement dans l'intégration de ces deux activités. Elle représente une réelle opportunité pour Nestlé, en termes de taille comme de performance financière dans cette catégorie. La société Dreyer's élargie est cotée au NASDAQ, ce qui garantit un niveau élevé de transparence alors que les deux sociétés concrétisent les opportunités créées par la fusion. Nous avons également achevé l'acquisition des affaires de glaces de Mövenpick. La grande qualité de la marque *Mövenpick* constitue un complément idéal à notre portefeuille de marques de glaces haut de gamme, qui comprend *Häagen-Dasz* en Amérique du Nord et *Antica Gelateria del Corso* en Italie.

Chef America, la plus importante acquisition de l'année 2002, a enregistré une bonne performance au cours de sa première année d'appartenance au Groupe. Ses marques, qui comprennent *Hot Pockets*, *Lean Pockets* et *Croissant Pockets*, ont continué à afficher une croissance exceptionnelle et une forte rentabilité. La stratégie de Nestlé, qui consiste à devenir une société leader dans les secteurs de l'alimentation et des boissons, de la nutrition, de la santé et du bien-être, a connu une évolution constructive en 2003. Outre les nombreux lancements de produits offrant des avantages nutritionnels particuliers, des événements notables ont eu lieu comme l'étude et le marché test d'un éventuel joint-venture avec Colgate-Palmolive dans le domaine des soins buccaux ainsi que le lancement très réussi du premier produit de Laboratoires Innéov, notre récent joint-venture avec L'Oréal en matière de nutricosmétique. Nous avons mis en place une équipe mondiale de «Champions Nestlé de la Nutrition», qui collabore avec nos unités d'affaires pour les aider à développer des stratégies nutritionnelles efficaces. Life Ventures, un fonds d'investissement créé en 2002 pour permettre un accès à de nouvelles sciences et technologies liées à l'alimentation et à la nutrition, a effectué ses huit premiers investissements en 2003. Ils ont concerné, entre autres, les domaines des composés bioactifs dérivés de substances naturelles, des «phyto-nutraceutiques» et de la nutrition de santé. Ces investissements ont été réalisés dans des sociétés situées en Allemagne, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis, sélectionnées parmi quelque 500 possibilités étudiées.

Le Conseil d'administration connaît quelques changements en 2003/2004. M^{me} Vreni Spoerry, Lord Simpson et M. Arthur Dunkel, dont le mandat arrive à échéance, ne se représentent pas pour une réélection. Tous ont fait preuve de solides qualités de leaders et ont apporté une contribution importante à la Société en lui permettant, ensemble, de bénéficier de vastes connaissances et d'une grande expérience. Sir Edward George, ancien gouverneur de la Banque d'Angleterre, M. Kaspar Villiger, ancien membre du Conseil fédéral et ancien Président de la Confédération suisse, M. Rolf Hänggi, Vice-Président du Conseil d'administration de Roche Holding SA, M. Daniel Borel, co-fondateur et Président du Conseil d'administration de Logitech International S.A., et M^{me} Carolina Müller, Présidente du Conseil d'administration du groupe Müller-Möhl, sont proposés comme nouveaux administrateurs.

Un départ de la Direction du Groupe a eu lieu à fin 2003. M. Frank Cella, responsable des unités d'affaires stratégiques et du Marketing, a pris sa retraite après avoir travaillé 40 ans pour la Société. M. Frank Cella a apporté une contribution significative dans les domaines de la connaissance des consommateurs, de la communication avec les consommateurs et de l'innovation, et a été un fervent défenseur des Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé. Son successeur est M. Ed Marra, qui a rejoint Nestlé Canada en 1981. Il a passé dix ans à différents postes dirigeants au Canada avant de partir pour les Etats-Unis et de devenir directeur du marketing pour les plats surgelés Stouffer's. Il a été nommé président de la division boissons aux Etats-Unis en 1996 avant de retourner au Canada en tant que responsable de marché en 2000. M. Paul Bulcke a rejoint la Direction du Groupe en octobre 2003 et a pris la responsabilité de nos marchés d'Amérique latine (à l'exception du Mexique) et des Caraïbes en janvier 2004. Il assumera ensuite la responsabilité du reste de la zone Amériques en juillet, après le départ à la retraite de M. Carlos E. Represas. M. Paul Bulcke est entré chez Nestlé en 1979 et a travaillé en Europe et en Amérique. Il a été responsable de marché au Portugal, en République tchèque et en Slovaquie puis, de 2000 à 2003, en Allemagne. Enfin, comme nous le mentionnions dans le Rapport de gestion de l'année dernière, M. Luis Cantarell, Responsable de la Division d'affaires stratégiques Nutrition, a été nommé Directeur général adjoint avec effet au 1^{er} janvier 2003.

Nous saisissons cette occasion pour remercier l'ensemble des collaborateurs de Nestlé de l'enthousiasme dont ils ont fait preuve au cours de l'année 2003. Quelque 253 000 personnes de plus de 100 nationalités différentes et issues de plus de 100 pays ont directement contribué à notre succès. Plus d'un million d'autres personnes, dont des fournisseurs tels que des agriculteurs des pays en voie de développement, ont également apporté leur plein soutien à Nestlé. Dans une année marquée par de très nombreux défis, nous souhaitons tout particulièrement souligner l'engagement de nombre de nos collaborateurs qui se sont trouvés directement confrontés à l'une des situations mentionnées au début de cette lettre, que ce soit les troubles civils, l'alerte sanitaire ou les conditions économiques difficiles. Nous sommes engagés à long terme dans les pays où nous sommes présents, mais c'est grâce aux efforts fournis par nos collaborateurs dans ces pays que nous sommes capables de le faire. Nous les remercions tous de leur loyauté et de leur engagement dynamique. Nous savons qu'à l'avenir nous pourrions continuer à compter sur le dévouement de nos collaborateurs pour nous permettre de franchir les prochaines étapes du développement du leader mondial de l'alimentation et des boissons, de la nutrition, de la santé et du bien-être. Les conditions du marché devraient rester difficiles. Nous continuerons à nous concentrer sur la réalisation d'un bon niveau de croissance ainsi que sur l'amélioration de la rentabilité et des cash flows, et pensons pouvoir vous faire part de nouvelles positives dans le Rapport semestriel.



Rainer E. Gut
Président du Conseil d'administration



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

Helmut O. Maucher Président d'honneur

Terme du mandat¹

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Rainer E. Gut ^{2, 4} Président	2005
Peter Brabeck-Letmathe ² Vice-Président et Administrateur délégué	2007
Vreni Spoerry ^{2, 3, 4} Membre du Parlement fédéral ⁵	2004
George Simpson ^{2, 4} Industriel	2004
Jean-Pierre Meyers ³ Vice-Président de L'Oréal	2006
Peter Böckli ³ Avocat	2008
Arthur Dunkel Consultant, Professeur	2004
Nobuyuki Idei Président et Administrateur délégué du groupe Sony	2006
André Kudelski Président et Administrateur délégué du groupe Kudelski	2006
Vernon R. Young Professeur de biochimie nutritionnelle	2007
Andreas Koopman Administrateur délégué de Bobst Group SA	2008

Secrétaire du Conseil

Bernard Daniel Secrétaire général

Réviseurs indépendants

KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA Londres et Zurich	2005
---	------



Direction du Groupe (de gauche à droite):

Chris Johnson

Wolfgang H. Reichenberger

Frits van Dijk

Francisco Castañer

Michael W.O. Garrett

- 1 A la date de l'Assemblée générale des actionnaires
- 2 Membre du Comité du Conseil
- 3 Membre du Comité de contrôle
- 4 Membre du Comité de rémunération
- 5 Jusqu'en novembre 2003
- 6 Jusqu'au 31 décembre 2003
- 7 Dès le 1^{er} janvier 2004 Directeur général adjoint Amérique latine (sans Mexique) et Caraïbes et, dès le 1^{er} juillet 2004, Directeur général Etats-Unis d'Amérique, Canada, Amérique latine et Caraïbes

Ed Marra a été nommé Directeur général pour les Unités d'affaires stratégiques et Marketing, dès le 1^{er} janvier 2004

Direction du Groupe

au 31 décembre 2003

Peter Brabeck-Letmathe Administrateur délégué

Michael W. O. Garrett Asie, Océanie, Afrique, Moyen-Orient

Carlos E. Represas Etats-Unis d'Amérique, Canada, Amérique latine, Caraïbes

Francisco Castañer Produits pharmaceutiques et cosmétiques,

Liaison avec L'Oréal, Ressources humaines, Affaires générales

Frank Cella ⁶ Unités d'affaires stratégiques, Marketing

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

Lars Olofsson Europe

Werner Bauer Technique, Production, Environnement, Recherche et Développement

Frits van Dijk Nestlé Waters

Chris Johnson Directeur général adjoint Programme GLOBE, Systèmes d'information, chaîne d'approvisionnement stratégique, eNestlé

Luis Cantarell Directeur général adjoint Division d'affaires stratégiques Nutrition

Paul Bulcke ⁷ Directeur général adjoint



[Peter Brabeck-Letmathe](#)
[Carlos E. Represas](#)
[Lars Olofsson](#)
[Frank Cella](#)
[Werner Bauer](#)
[Luis Cantarell](#)
 (Paul Bulcke n'est pas présent)

Pour des renseignements sur le Conseil d'administration et la Direction du Groupe, veuillez vous référer au Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2003 annexé

Nestlé passera progressivement d'une entreprise respectée et digne de confiance de l'alimentation et des boissons à une entreprise respectée et digne de confiance de l'alimentation, des boissons, de la nutrition, de la santé et du bien-être

Cet objectif est reflété par:

Good Food,
Good Life



Food for growth



Food for energy



Food
for life

Une stratégie
constante... créant
de la valeur...
se transformant...
Groupe leader...

L'industrie et les investisseurs ont connu une année d'incertitudes en 2003, marquée par des conditions défavorables dans de nombreux pays. Il y avait toutefois une constante en 2003 pour les actionnaires de Nestlé: notre stratégie, commencée en 1997 et inchangée en ce début d'année 2004.

Les quatre piliers de notre stratégie sont l'innovation et la rénovation, la communication avec le consommateur, la disponibilité des produits (quand, où et sous la forme souhaitée par le consommateur) et l'efficacité opérationnelle. Plusieurs initiatives quantifiables, dont GLOBE, Target 2004+ et le projet FitNes, sont également en cours. Toutes ont continué de bien progresser en 2003 et elles auront encore des effets positifs en 2004 et au-delà. La combinaison de ces piliers et de ces objectifs renforce le fondement de nos priorités stratégiques, qui visent à accroître la valeur actionnariale en assurant une croissance durable, efficiente et rentable à long terme de la Société.

Pourquoi, dans un monde qui évolue rapidement, ces quatre piliers sont-ils aussi importants aujourd'hui qu'en 1997?

L'innovation et la rénovation demeurent le moteur de la croissance interne. Les consommateurs recherchent sans cesse de nouvelles expériences, et notre innovation peut les leur fournir. Nous avons actualisé notre test de préférence des consommateurs pour nos produits dans un rapport de 60/40 afin d'y inclure un élément nutritionnel. Cela signifie que les nouveaux produits devront non seulement obtenir une préférence de 60% de la part des consommateurs lors de tests en aveugle, mais

qu'ils devront également présenter une valeur nutritionnelle élevée. Dans le même temps, les produits établis doivent rester attractifs pour les consommateurs afin de conserver une place dans leur panier à provisions. *Nescafé*, par exemple, ne serait pas la marque leader dans sa catégorie 65 ans après son lancement si elle n'était pas constamment renouvelée. Les produits établis sont également passés en revue d'un point de vue nutritionnel.

La communication avec le consommateur est un élément clé permettant de s'assurer que les consommateurs ont conscience des produits novateurs mis à leur disposition. Elle est également au cœur de la relation entre Nestlé et ses consommateurs, une relation de confiance nourrie par une communication responsable. La communication avec le consommateur en général a été placée sous les feux de la rampe ces dernières années, les entreprises de différents secteurs étant exhortées à se comporter en bonnes citoyennes. Nestlé, qui s'est engagée depuis longtemps pour une communication responsable avec le consommateur, a passé en revue ses règles de communication et ses procédures de contrôle interne en 2003 et les a renforcées si nécessaire.

La disponibilité des produits doit être adéquatement garantie. Les acquisitions réalisées dans des secteurs tels que l'eau et les glaces, où une large part des ventes relève de décisions d'achat impulsives, constituent nos efforts les plus visibles dans ce domaine. Nous avons également travaillé activement à la création d'une division de livraison d'eau en grand conditionnement au domicile et au bureau (HOD) dans nos activités du secteur des eaux en Europe, en profitant de notre connaissance du secteur, acquise aux Etats-Unis. Notre activité de FoodServices, qui fournit des produits et des services aux restaurants, aux écoles, aux hôpitaux et à d'autres opérateurs du secteur de la restauration hors foyer, est également un élément clé de cette stratégie. Notre activité Nestlé Home Care, qui

Performance
du Groupe

propose des produits et services de nutrition de haut niveau, spécifiques aux patients à la maison, en est un autre exemple.

Alors que ces trois piliers se concentrent tous sur le consommateur, l'efficacité opérationnelle est axée sur l'interne. Avec plus de 500 usines dans le monde, notre base d'actifs présente de nombreuses opportunités d'amélioration des rendements. Notre programme d'économie Target 2004+, qui s'achèvera cette année, a été lancé afin de réduire nos coûts de production de CHF 2,4 milliards en trois ans. Après deux années de mise en œuvre, nous avons déjà réalisé une économie de CHF 2,1 milliards, et escomptons une nouvelle diminution de CHF 900 millions en 2004. Opération Excellence succédera à Target 2004+, dans l'objectif de continuer à améliorer notre efficacité dans nos activités mondiales.

Des économies sont également possibles hors de nos usines. Nestlé est en train de passer d'une entreprise internationale à orientation locale à une entreprise mondiale axée sur le consommateur. Qu'est-ce que cela signifie et quels en seront les effets pour nos consommateurs?

Nestlé dispose aujourd'hui de sièges, de bureaux de vente et d'administration ou d'usines dans la plupart des pays du monde. Cette structure a évolué pendant plus de 137 ans, alors que les communications étaient nettement plus rudimentaires qu'aujourd'hui et que les barrières au commerce international et les frais de transport étaient bien plus élevés. Une structure adaptée à l'environnement économique d'hier, mais pas à celui de demain. Le changement nous permettra de concentrer nos actifs locaux sur les parties de nos activités qui sont importantes pour nos consommateurs, tout en régionalisant ou en centralisant les fonctions administratives. La dynamique majeure de ce changement réside dans le fait que les consommateurs deviendront indiscutablement l'élément central dans la vie de chaque

dirigeant local de Nestlé, permettant ainsi à celui-ci de concentrer toute son énergie sur ses consommateurs.

Le projet GLOBE, au cœur de ce changement, nous permettra de tirer profit de notre taille, d'unifier et d'aligner le Groupe en interne pour qu'il soit plus compétitif en externe: en standardisant le «back end» de notre activité, nous pouvons renforcer notre flexibilité sur le «front end», où nous sommes en contact avec nos clients et nos consommateurs par le biais de nos produits et de nos marques.

Le rôle du projet FitNes consiste à garantir la réalisation de ces économies dans notre structure administrative, rendues possibles par ces développements. En tant que tel, il est le partenaire idéal de Target 2004+, qui se concentre sur les coûts de production. Le projet FitNes vise la réduction des coûts administratifs de 1% du chiffre d'affaires d'ici 2006. Fin 2003, les économies réalisées atteignaient 0,3% du chiffre d'affaires.

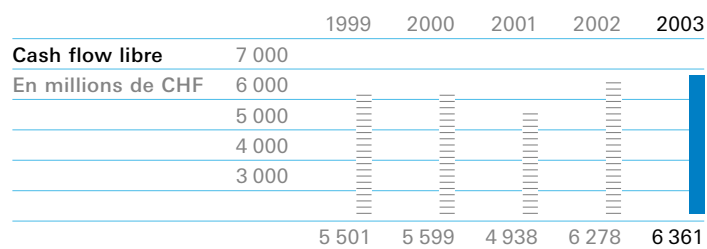
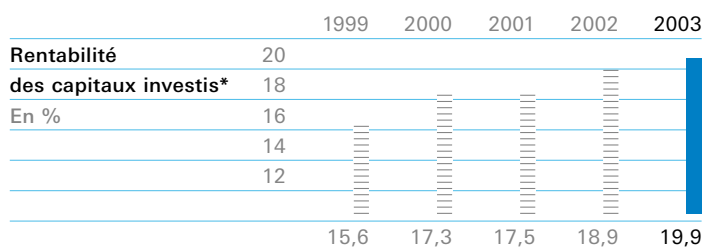
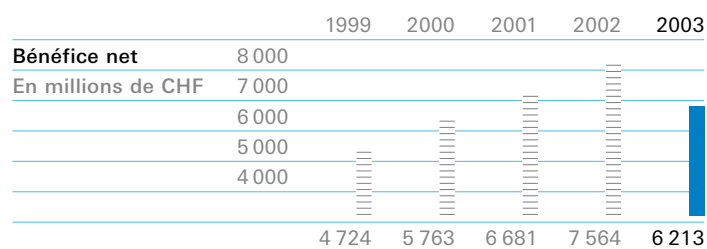
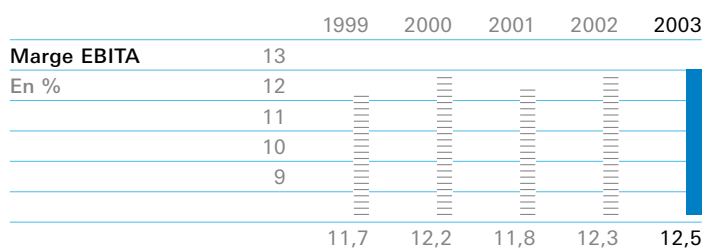
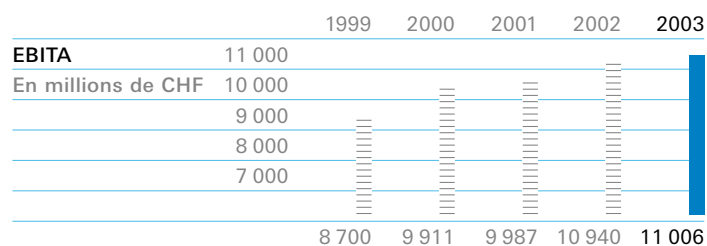
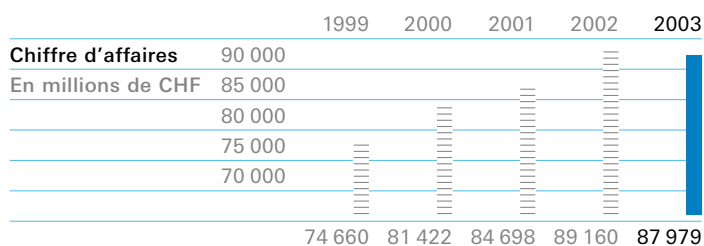
Les modifications structurelles et organisationnelles, ainsi que l'efficacité accrue qui en résultera, ne sont qu'une partie de l'avenir de Nestlé. L'autre élément, présenté en détail dans ce document, est la transformation du Groupe d'une entreprise leader de l'industrie alimentaire mondiale en une entreprise leader de l'alimentation et des boissons, de la nutrition, de la santé et du bien-être. Nestlé, avec son histoire axée sur la nutrition, sa position de numéro un de recherche et développement dans ce domaine, son solide portefeuille actuel de marques et de produits ainsi que sa crédibilité auprès de la communauté médicale et des consommateurs, possède tous les atouts pour atteindre cet objectif.

Nestlé cherche à réaliser des rendements à la hauteur de notre position de leader dans notre secteur. Nous avons franchi des étapes importantes en ce sens et, grâce à notre axe stratégique clair, nous comptons progresser encore au cours des années à venir.

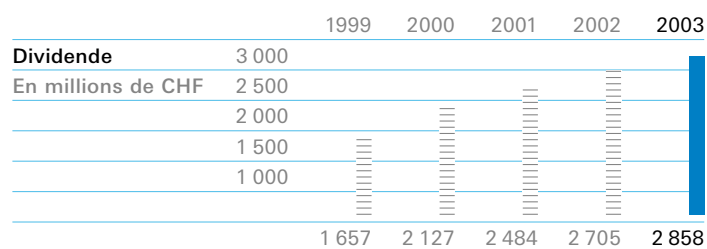
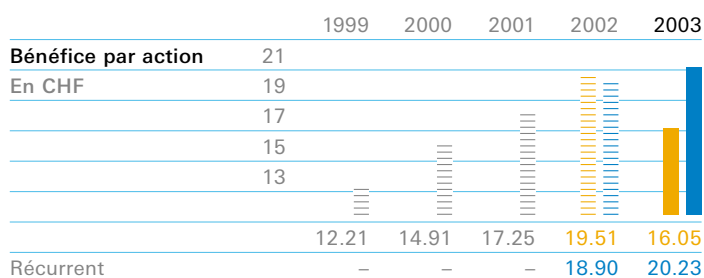
Chiffres clés (consolidés)

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

	2003	2002	
Chiffre d'affaires	87 979	89 160	
EBITDA 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	13 671	
en % du chiffre d'affaires	15,5%	15,3%	
EBITA Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation of goodwill (Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill)	11 006	10 940	
en % du chiffre d'affaires	12,5%	12,3%	
Bénéfice net	6 213	7 564	
en % du chiffre d'affaires	7,1%	8,5%	
en % des fonds propres moyens	17,3%	22,1%	
Investissements en immobilisations corporelles	3 337	3 577	
en % du chiffre d'affaires	3,8%	4,0%	
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	36 880	34 819	
Capitalisation boursière, fin décembre	119 876	113 368	
Cash flow libre Liquidités dégagées par l'exploitation après investissements et ventes des immobilisations corporelles et incorporelles	6 361	6 278	
Par action			
Bénéfice net	CHF	16.05	19.51
Bénéfice net récurrent Bénéfice net avant amortissement du goodwill, perte de valeur des actifs, frais de restructuration, profits sur cessions et autres éléments significatifs non récurrents. Les éléments ajustés ci-dessus sont présentés net d'impôts	CHF	20.23	18.90
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	CHF	95.29	89.82
Dividende selon proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF	7.20	7.00
Fabriques	Nombre au 31.12.	511	508



* selon information sectorielle



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	2002
Chiffre d'affaires	65 460	57 560
EBITDA	10 171	8 826
EBITA	8 189	7 063
Bénéfice net	4 623	4 883
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	29 742	25 049
Capitalisation boursière, fin décembre	96 674	81 560
Par action		
Bénéfice net	USD 11.95	12.60
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	USD 76.85	64.62

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	2002
Chiffre d'affaires	57 805	60 777
EBITDA	8 981	9 319
EBITA	7 231	7 458
Bénéfice net	4 082	5 156
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	23 641	23 848
Capitalisation boursière, fin décembre	76 844	77 649
Par action		
Bénéfice net	EUR 10.55	13.30
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	EUR 61.08	61.52

Chiffre d'affaires

Croissance organique de plus de 5%

En 2003, le chiffre d'affaires de Nestlé a diminué de 1,3%, à CHF 88,0 milliards, à cause d'un franc suisse fort.

Au cours d'une deuxième année consécutive marquée par la fermeté du franc suisse, les **variations de cours de change** ont fait baisser le chiffre d'affaires exprimé en franc suisse de 7,6%. Le dollar américain ainsi que certaines monnaies d'Amérique latine ont eu l'impact le plus important, tandis que l'euro a accru sa valeur par rapport au franc suisse.

La **croissance interne réelle**, qui mesure, à données comparables, la croissance du volume des ventes réalisée par notre Société d'une année à l'autre, était de 2,2%. Elle ne tient pas compte de l'incidence des augmentations des prix de vente. Cette performance de la croissance interne réelle reflète notamment

les conditions de vente difficiles en Amérique latine, où notre priorité consistait à protéger nos marges EBITA, et au Japon, particulièrement dans le secteur des boissons prêtes à boire.

Les **prix de vente** et autres facteurs ont fait progresser les ventes de 2,9%, un niveau inhabituellement élevé. Les hausses de prix ont été les plus marquées en Amérique latine à cause des pressions inflationnistes résultant de la faiblesse des monnaies ainsi que dans le secteur du chocolat, suite à la forte augmentation du coût du cacao en tant que matière première.

La **croissance organique**, qui ne comprend pas les acquisitions et cessions et qui est mesurée à taux de change constants, s'est élevée à 5,1%, soit une légère amélioration par rapport à 2002, ce qui reste conforme à notre objectif de 5-6%.

Les **acquisitions, nettes de désinvestissements**, ont augmenté le chiffre d'affaires de 1,2%, la part des acquisitions et des désinvestissements étant respectivement de 2,7% et de 1,5%. Vous trouverez des informations détaillées à la page 20.

Chiffre d'affaires 2003 ^(a)

En millions de CHF

		Variation 2003/2002		
		en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux	Etats-Unis	-3,6%	+11,1%	23 278
	France	+4,2%	+0,4%	8 529
	Allemagne	+8,3%	+4,3%	8 330
	Italie	+7,5%	+3,6%	4 503
	Royaume-Uni	-7,2%	-1,7%	4 385
	Japon	-15,2%	-9,7%	2 824
	Brésil	-14,9%	+5,6%	2 820
	Mexique	-17,8%	+6,4%	2 695
	Espagne	+6,7%	+2,9%	2 673
	Canada	+6,0%	+8,0%	2 283
	Australie	+7,6%	+3,4%	1 665
	Chine (y.c. Taiwan)	-4,3%	+10,8%	1 525
	Suisse	+4,3%	+4,3%	1 459
	Philippines	-15,5%	+2,5%	1 270
	Russie	+7,6%	+20,3%	1 177
	Autres marchés	+0,3%	(b)	18 563
Par continent	Europe	+4,5%	(b)	38 029
	Etats-Unis et Canada	-2,8%	(b)	25 561
	Asie	-8,7%	(b)	11 023
	Amérique latine et Caraïbes	-13,0%	(b)	9 083
	Afrique	+7,0%	(b)	2 253
	Océanie	+8,2%	(b)	2 030
	Total du Groupe	-1,3%	(b)	87 979

^(a) Le chiffre d'affaires des marchés et des continents comprend le secteur alimentation et les autres activités

^(b) Comparaison pas applicable

Rentabilité

L'amélioration de la marge reflète la performance récurrente

Le bénéfice avant intérêt, impôts et amortissement du goodwill (EBITA) a augmenté de CHF 10,9 milliards à CHF 11,0 milliards, malgré la fermeté du franc suisse. La marge EBITA a progressé de 12,3% à 12,5%. A taux de change constants, la marge aurait progressé de 40 points de base supplémentaires. Dans une période de variations de change plutôt spectaculaires, la progression de la marge reflète le mieux la performance récurrente du Groupe.

Le coût des produits vendus a continué de baisser en 2003, tant en termes actuels qu'en pourcentage du chiffre d'affaires. Cette amélioration est essentiellement due aux programmes d'économie de coûts du Groupe, en particulier Target 2004+, et constitue la principale raison de l'accroissement de la marge EBITA.

Les coûts de distribution ont légèrement augmenté en pourcentage des ventes, en raison de la bonne progression de nos activités du secteur des glaces.

Les coûts administratifs et de marketing ont également enregistré une légère hausse, malgré la réduction de 20 points de base au niveau des coûts administratifs engendrée par le projet FitNes. Dès lors, cette hausse souligne la qualité de l'amélioration de notre marge EBITA en 2003, obtenue parallèlement à la poursuite des investissements dans nos marques clés.

Les dépenses en recherche et développement sont restées stables en francs suisses, ce qui s'est traduit par une augmentation en pourcentage du chiffre d'affaires.

Les comparaisons du bénéfice net et du bénéfice par action entre 2002 et 2003 doivent être considérées à la lumière des gains de plus de CHF 4,5 milliards réalisés en 2002, résultant de l'introduction partielle en Bourse d'Alcon et de la cession de FIS, ainsi que des frais de restructuration et des pertes de valeur du goodwill et des immobilisations de production en 2002, qui totalisaient

CHF 3,3 milliards. Le bénéfice net en 2003 s'est élevé à CHF 6,2 milliards et la marge était de 7,1%. Le bénéfice par action a atteint CHF 16.05. La marge bénéficiaire nette récurrente a progressé de 70 points de base et le bénéfice par action récurrent a augmenté de 7%.

Les marges de toutes les zones, de Nestlé Waters, ainsi que des autres activités ont progressé.

Notre coût financier net a baissé de CHF 0,7 milliard en 2002 à CHF 0,6 milliard en 2003.

Le taux d'imposition effectif atteignait 27,8% en fin d'année. Le taux d'imposition récurrent du Groupe s'élève à 27,7%.

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

Rentabilité du capital investi

Le rendement du capital investi de Nestlé, goodwill non compris, a augmenté en 2003 de 18,9% à 19,9%. Goodwill compris, il demeure inchangé à 11%.

Investissements en immobilisations corporelles

En 2003, les investissements en immobilisations corporelles se sont élevés à CHF 3,3 milliards, soit 3,8% du chiffre d'affaires, contre CHF 3,6 milliards, ou 4% du chiffre d'affaires en 2002.

L'Europe et les Amériques, où nous avons la plupart de nos actifs, ont été les principaux bénéficiaires des investissements. Les investissements dans Nestlé Waters se sont également poursuivis, continuant ainsi d'alimenter la croissance dans ce domaine.

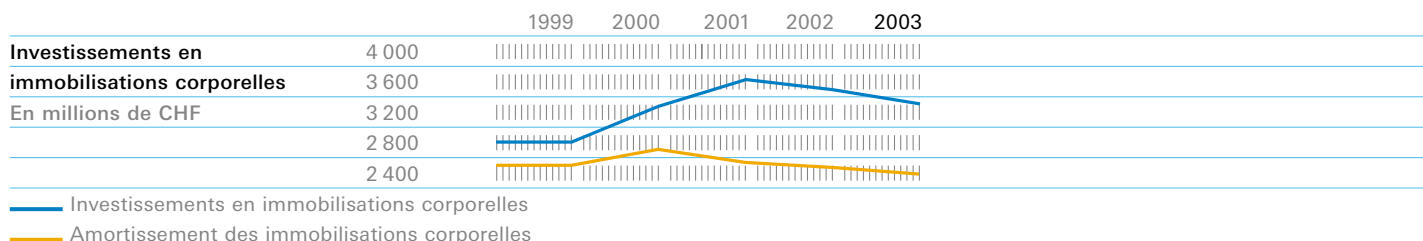
Par groupe de produits, quelque CHF 0,9 milliard a été investi dans les boissons, la majeure partie étant destinée à Nestlé Waters. Notre usine de Nescafé et de Nespresso à Orbe a été un autre projet majeur en 2003.

Dans le domaine des plats préparés et des produits pour cuisiner, nous avons ouvert une nouvelle grande usine de surgelés à Jonesboro, Arkansas, aux Etats-Unis.

Il n'y a pas eu d'investissements significatifs dans les produits laitiers, la nutrition et les glaces, le chocolat, la confiserie et les biscuits ou les produits pour animaux de compagnie. L'accent a été mis principalement sur l'accroissement des capacités, surtout dans la zone Asie, Océanie et Afrique et dans d'autres marchés émergents, ou sur la restructuration, notamment en Europe.

Cash flow

Le cash flow d'exploitation a légèrement baissé, passant de CHF 10,2 milliards à CHF 10,1 milliards, mais est demeuré inchangé en pourcentage des ventes. Le cash flow libre est demeuré inchangé à CHF 6,3 milliards, mais a augmenté de 20 points de base pour atteindre 7,2% des ventes. La fermeté du franc suisse a eu un effet négatif sur le cash flow exprimé en franc suisse, la plupart de nos cash flows étant réalisés hors de Suisse.



Acquisitions et cessions

Créer un environnement de succès

Les acquisitions et les cessions du Groupe s'inscrivent dans sa stratégie de création d'un environnement de succès pour ses affaires. Au cours des dernières années, les fusions et les acquisitions ont permis à Nestlé de se positionner en tant que leader mondial dans les secteurs des glaces et des produits pour animaux de compagnie, et ont consolidé notre position de leader dans les eaux. Au cours de l'année 2003, nous avons annoncé des acquisitions stratégiques et des alliances dans trois catégories: les glaces, les eaux et les produits pour soins buccaux à emporter.

Les investissements dans les acquisitions se sont élevés à CHF 2,0 milliards, tandis que les cessions ont généré CHF 0,7 milliard.

Acquisitions stratégiques et acquisitions ciblées

Nestlé a atteint son objectif en devenant le numéro un des glaces aux Etats-Unis par la fusion des activités américaines de glaces de Nestlé avec Dreyer's Grand Ice Cream Company. L'entreprise élargie bénéficiera à la fois d'une équipe de direction ayant fait ses preuves et d'un potentiel significatif pour des synergies opérationnelles. En 2002, le chiffre d'affaires de Dreyer's s'est élevé à USD 1,4 milliard.

Nestlé a également acquis en 2003 la marque de glaces très haut de gamme *Mövenpick* et ses activités apparentées.

Nous avons continué à développer notre position de leader dans le secteur des eaux, une des catégories de Nestlé qui affiche la croissance la plus rapide. Nous avons renforcé notre présence en particulier dans le canal de distribution européen de la livraison d'eau en grand conditionnement au domicile et au bureau (Home and Office Delivery – HOD) avec l'acquisition de Powwow en Europe. Nestlé Waters est désormais leader du canal de distribution HOD en Europe de l'Ouest et de l'Est. Clearwater, en Russie, fait partie des autres acquisitions réalisées dans le canal HOD.

En juin, Nestlé a annoncé une collaboration entre notre activité de confiserie et Colgate-Palmolive, un leader des soins buccaux. Cet exemple reflète notre volonté de faire progresser nos affaires en développant des produits novateurs dans le secteur du bien-être.

Des acquisitions ciblées ont été réalisées pendant l'année dans un certain nombre de catégories. Nespresso, notre affaire de café espresso en capsules, a poursuivi l'acquisition de plusieurs affaires de distribution dans le canal HOD en Europe et en Asie. Nous avons également annoncé l'acquisition de OJSC Volynholding, la société de condiments leader du marché ukrainien en pleine expansion.

Cessions

Conformément à notre volonté de nous concentrer sur nos activités principales, nous avons continué à dégager progressivement le Groupe des productions en amont du secteur de l'alimentation au profit de celles plus proches des consommateurs et à plus forte valeur ajoutée. Nous avons ainsi cédé des installations de production et des processus de fabrication et des activités dans des secteurs tels que la confiserie de sucre, les composants de plats préparés et le café torréfié et moulu.

Nous avons également annoncé des désinvestissements dans des affaires à faible marge qui ne s'intègrent pas à nos axes stratégiques à long terme. Parmi ceux-ci la cession de notre activité dans le secteur des produits laitiers en Turquie et la réduction annoncée de notre participation à Trinks, une affaire de distribution en Allemagne.

Les avantages de notre portefeuille de plus en plus dynamique seront clairement perceptibles lorsque Nestlé confirmera qu'elle est l'un des groupes alimentaires à la croissance la plus rapide et qu'elle est également capable d'améliorer la rentabilité de ses activités.

Position financière

La notation de crédit AAA reconnaît la solidité financière et le cash flow libre

Les dettes nettes du Groupe ont baissé de CHF 15,0 milliards à la fin de 2002 à CHF 14,4 milliards à la fin de 2003, ayant culminé à CHF 21,1 milliards fin juin 2003. Cette réduction des dettes nettes confirme l'importante capacité du Groupe à générer du cash flow ainsi que les effets positifs de notre programme de désengagement des activités secondaires et des immobilisations financières.

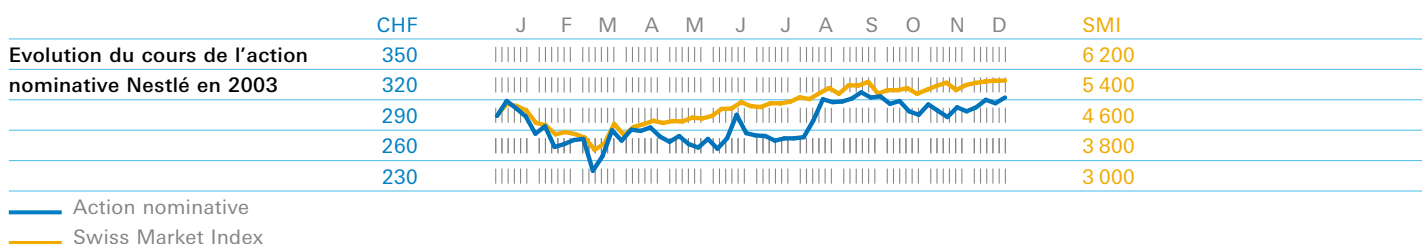
Notre coût financier net a diminué de CHF 0,7 milliard en 2002 à CHF 0,6 milliard en 2003.

Les fonds propres ont augmenté de CHF 34,8 milliards à la fin de 2002 à CHF 36,9 milliards. Ces chiffres sont nets des actions détenues en propre, dont la valeur comptable a diminué de CHF 2,6 milliards à CHF 2,4 milliards.

Le ratio dettes nettes/fonds propres s'est amélioré de 42% au 31 décembre 2002 à 38% au 31 décembre 2003.

Actions, bourse

L'action Nestlé a progressé d'un cours de clôture de CHF 293.– en 2002 à un cours de clôture de CHF 309.– en 2003, soit une hausse de CHF 16.– ou 5,5%. Il s'agit de la première sous-performance par rapport au marché suisse en six ans, mais l'évolution du cours a surpassé l'indice «Stoxx Food & Beverage» de Dow Jones, qui a diminué en valeur de 3,4%.



GLOBE Global Business Excellence

En ligne avec
les économies
attendues grâce
au programme

Les trois objectifs initiaux de GLOBE n'ont pas changé depuis que le projet a été annoncé en 2000. Il s'agit de la mise en œuvre des meilleures pratiques d'affaires harmonisées de Nestlé, de l'application de normes en matière de données et de gestion des données («gérer les données comme un actif de l'Entreprise») et de la mise en place de systèmes d'information et de systèmes informatiques standardisés. En 2003, le projet GLOBE a continué de progresser dans le respect du calendrier et du budget.

Les deux premiers objectifs, l'excellence en matière d'affaires Nestlé ainsi que la standardisation et la gestion des données, constituent le noyau du projet GLOBE. Ils jouent un rôle clé au niveau des CHF 3 milliards que GLOBE permettra d'économiser d'ici 2006 par le biais des programmes d'économie du Groupe, Target 2004+, le projet FitNes et Opération Excellence. Toutes les sociétés opérationnelles ont commencé à œuvrer à ces deux objectifs.

Durant l'année 2003, plus de 800 projets d'excellence en matière d'affaires Nestlé étaient en cours de réalisation. Ces projets ne sont pas tributaires des systèmes GLOBE, car ils ne nécessitent aucun système ou peuvent être mis en place à l'aide des systèmes existants. Ces projets permettront de réaliser des économies et prépareront chaque pays à la mise en place progressive des systèmes. Au Mexique, par exemple, nous avons pu économiser plus de USD 800 000 en améliorant les opérations de facturation.

Plus de 230 normes mondiales en matière de données ont été définies. A la fin de l'année 2003, toutes les sociétés Nestlé participant au projet avaient dépouillé leurs données et mis en place les meilleures pratiques de gestion des données. Le nombre d'entrées désuètes, doubles et incorrectes a été très fortement diminué et les marchés en observent les effets positifs via la réduction des erreurs de transaction et l'amélioration du service à la clientèle. La gestion des

données permet, entre autres avantages, d'harmoniser les spécifications en termes de matières premières. Par exemple, dans cinq pays européens, les affaires culinaires ont pu ramener le nombre des spécifications de 973 à 521, d'où une simplification et un allègement des coûts.

Fin 2002, trois marchés pilotes (Suisse, Chili/Pérou/Bolivie et Malaisie/Singapour) ont mis en œuvre les trois objectifs du projet GLOBE. Ces marchés ont été choisis en partie pour leur complexité, avec un chiffre d'affaires de quelque CHF 3 milliards, plus de 13 000 collaborateurs (8000 utilisateurs du système), 22 usines, 33 centres de distribution, 13 dépôts tiers et 88 bureaux de vente répartis dans six pays. Tous les trois ont atteint leur objectif puisqu'ils ont été capables de «commander, produire, expédier, facturer et encaisser» après avoir mis en œuvre le projet. Ce qui ne veut pas dire que tout s'est déroulé à la perfection. Les enseignements que nous avons pu tirer des marchés pilotes serviront aux prochains lancements de systèmes. En 2003, les bénéficiaires de l'expérience ont été la Thaïlande et la Pologne, qui ont réussi la mise en œuvre de leurs systèmes GLOBE.

2004 sera une année active pour le programme GLOBE. Tous les pays participants profiteront de l'application des meilleures pratiques ainsi que de la standardisation et de la gestion des données, tandis qu'un certain nombre de marchés de chaque zone mettront en place les systèmes GLOBE.

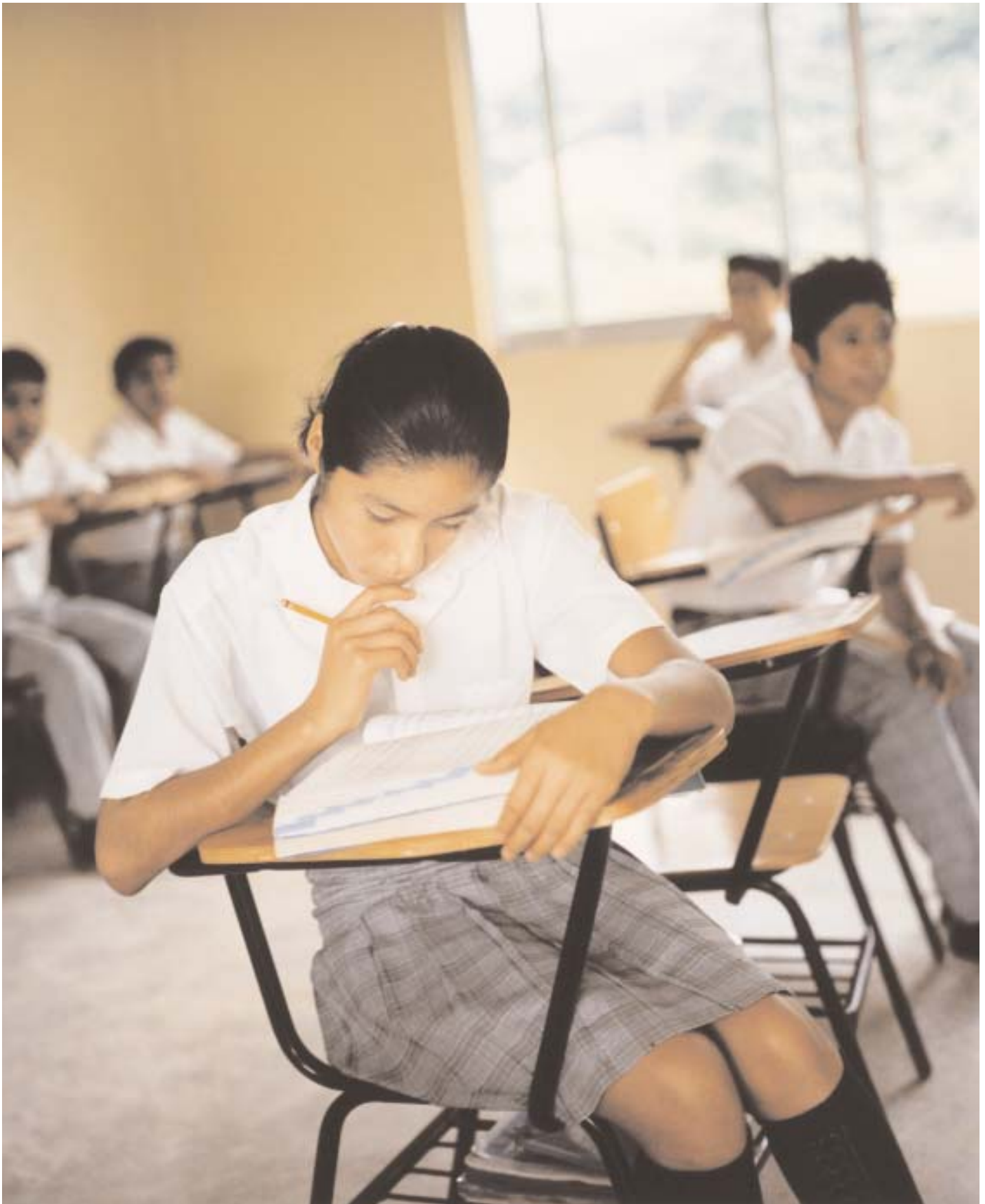
[Lancement de GLOBE en 2003 à l'usine de Chembong, qui fabrique Milo, du chocolat et des confiseries en Malaisie](#)



Au cours des 137 ans d'existence de Nestlé, notre approche fondamentale des affaires a toujours été la création de valeurs durables pour nos consommateurs, nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et la société en général. Les Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé présentent nos responsabilités de base et affirment ouvertement notre engagement en faveur d'un développement des affaires à long terme plutôt qu'un intérêt pour le profit à court terme. Ils incluent les neuf principes du Pacte mondial des Nations Unies, notamment les domaines des droits de l'homme, du travail et de l'environnement.

Développement durable

Enfants de la région de Tezonapa, au Mexique, dans une école parrainée par Nestlé



Mise en œuvre des Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé

Les Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé, publiés pour la première fois en 1998 et révisés en 2002 et en 2003, présentent les engagements de base de Nestlé en faveur de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable. Ils comprennent les engagements de Nestlé en faveur:

- des clients et des consommateurs
- de la société et des partenariats publics/privés
- des collaborateurs
- des matières premières agricoles
- de l'environnement
- du Pacte mondial des Nations Unies (droits de l'homme, travail et environnement)

Les principaux événements et résultats observés en 2003 lors de l'application de nos Principes de Conduite des Affaires dans chacun de ces domaines sont décrits ci-après.

Nestlé et le Pacte mondial des Nations Unies

Les neuf principes du Pacte mondial des Nations Unies, qui traitent des normes de travail, des droits de l'homme et de l'environnement, font partie intégrante des Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé, disponibles sur le site Internet du Groupe: www.nestle.com. A différentes occasions, Nestlé a défendu publiquement le Pacte mondial proposé par le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, dans ses deux discours à Davos, en 1999 et en 2001.

Les neuf principes du Pacte constituent avant tout une plateforme pour un dialogue ciblé destiné à «échanger les enseignements tirés des pratiques qui fonctionnent et de celles qui ne fonctionnent pas» (Kofi Annan, 2001). Nestlé souhaite mener ce dialogue avec les «personnes effectivement concernées», c'est-à-dire les habitants des pays en développement travaillant avec Nestlé en tant que collaborateurs, fournisseurs, partenaires, et dans les communautés correspondantes, comme l'a indiqué Peter Brabeck-Letmathe devant les Nations Unies à Genève, en 2002.

Les neuf principes reflètent les valeurs fondamentales du Groupe. Nous nous engageons à leur respect et à leur application, tout en demandant leur mise en œuvre par les Etats et les autres intervenants, afin de protéger et de respecter nos collaborateurs en tant que citoyens ainsi que le Groupe dans son ensemble.

Nous rendons compte de notre implication dans le Pacte mondial des Nations Unies pour la première fois et le faisons en signe de dialogue; d'autres comptes rendus suivront au fur et à mesure que nous acquerrons de l'expérience.

Les neuf principes du Pacte mondial des Nations Unies

Droits de l'homme

1. Respect des droits de l'homme internationaux – Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 – au sein de leur sphère d'influence;
2. aucune complicité dans la violation des droits de l'homme.

Travail

3. Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective;
4. élimination du travail forcé;
5. abolition du travail des enfants;
6. élimination de la discrimination en matière d'emploi.

Environnement

7. Application de l'approche de précaution face aux défis environnementaux;
8. initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement;
9. promotion de technologies respectueuses de l'environnement.

Kofi Annan au World Economic Forum à Davos



Droits de l'homme – En 2003, Nestlé est devenue l'un des membres fondateurs de l'Initiative internationale du cacao («International Cocoa Initiative»), un organisme collaborant avec des syndicats, des organisations non gouvernementales, d'autres entreprises de l'industrie du cacao et l'Organisation internationale du Travail (OIT). L'initiative, qui se concentre sur l'Afrique occidentale, vise à la mise en œuvre de la Convention 182 de l'OIT sur les pires formes de travail des enfants.

Tandis que la plupart des règles de la Déclaration universelle des Droits de l'homme de 1948 s'adressent aux gouvernements, Nestlé les applique dans sa sphère d'influence directe.



Droit du travail – En 2003, Nestlé a enquêté sur des accusations selon lesquelles des sous-traitants feraient fabriquer les lapins en peluche *Nesquik* dans des prisons chinoises sans rémunérer le travail. Bien que ces accusations se soient révélées infondées, les restrictions de travail stipulées dans les Principes d'achat (basés sur nos Principes de Conduite des Affaires) que nous remettons à nos fournisseurs ont été étendues afin d'inclure spécifiquement les sous-traitants.

Clients et consommateurs

Les Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé relatifs aux clients et aux consommateurs ont été étendus de façon significative en 2003, intégrant un ensemble nettement plus détaillé de Principes de communication du Groupe sur la publicité et les autres moyens de communication avec les consommateurs. Cette évolution a également porté pour une large part sur de nouveaux principes relatifs à la publicité s'adressant aux enfants, et un nouveau système de révision de la publicité télévisée par la Direction générale a été instauré. Ces nouveaux Principes de communication du Groupe sont considérés comme les règles de publicité les plus complètes et les plus contraignantes d'une entreprise alimentaire. Ils sont disponibles sur le site Internet de Nestlé.



Les experts de Nestlé Waters travaillent avec l'UNHCR pour améliorer l'approvisionnement en eau des camps de réfugiés en Ethiopie

Société et partenariats publics/privés

Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) a nommé Nestlé partenaire mondial de l'UNHCR pour son soutien et sa participation active à l'amélioration de l'approvisionnement en eau des camps de réfugiés en Ethiopie. Les experts de Nestlé Waters travaillent avec l'UNHCR pour améliorer l'approvisionnement en eau des camps de réfugiés dans ce pays et pour établir des procédures pouvant être utilisées dans d'autres camps afin de développer et de protéger les sources d'eau.

Nestlé s'est engagée avec l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et d'autres grandes entreprises alimentaires à rechercher des objectifs visant à améliorer la nutrition et les aspects relatifs à la santé pour les consommateurs, notamment en matière d'obésité.

M. Peter Brabeck-Letmathe a rencontré M^{me} Gro Harlem Brundtland, l'ancien Directeur général de l'OMS, et son successeur, M. Jong Wook Lee, pour discuter de l'amélioration de la nutrition sur le plan mondial. En outre, des cadres supérieurs de Nestlé dirigent une coalition de fabricants mondiaux de produits alimentaires et de boissons, qui maintient un dialogue permanent avec l'OMS.

Nestlé poursuit son activité d'entreprise sponsor fondatrice de l'initiative Santé pour l'Afrique (ARCHI 2010) de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, consacrée au VIH/SIDA. Des programmes nationaux ont été mis sur pied au Nigeria et au Kenya pour apprendre aux adolescents à se protéger contre l'infection par le VIH/SIDA et pour assister



Nestlé a été sélectionnée dans le «Dow Jones Sustainability Index» 2004, secteur alimentaire, et obtient la meilleure note dans les trois domaines (économie, environnement et social).

les personnes infectées. M. Brabeck-Letmathe a accepté de siéger au Conseil d'administration de la Fondation pour la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Collaborateurs

Après la publication en 2002 de la Politique des Ressources humaines Nestlé ainsi que de Nestlé on the Move to Flat and Flexible Organisations, l'année 2003 a été marquée par la nouvelle édition des Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé et la parution du Nestlé – Rapport sur le développement humain.

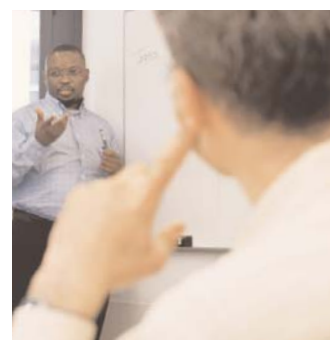
Les Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé, publiés pour la première fois en 1997, comprennent les principes et valeurs sur lesquels repose la culture d'entreprise de Nestlé et identifient le comportement que les membres de l'organisation doivent adopter.

La première version reflétait la situation de la Société en 1997 et requérait une révision, compte tenu des défis auxquels la Société fait face aujourd'hui. La nouvelle version renforce toujours les valeurs fondamentales de Nestlé, tout en mettant davantage l'accent sur les compétences permettant d'assurer son avenir.

La capacité de Nestlé à s'adapter à un environnement en constante mutation y est largement développée, une capacité mise à l'épreuve à mesure que Nestlé croît, tant en taille qu'en complexité. Les nouveaux Principes de gestion et de «leadership» illustrent également clairement la dimension humaine de Nestlé, renforçant notre forte orientation vers les personnes, les produits et les marques plutôt que vers les systèmes.

Pour soutenir la mise en œuvre de ces politiques, d'importantes initiatives ont été prises durant l'année 2003:

Le programme de «leadership» a pour objectif le développement des aptitudes de direction des cadres supérieurs. En 2003 et en 2004, quelque 250 participants développeront leurs compétences interpersonnelles et relationnelles. L'aptitude à collaborer, à encourager l'initiative et à se concentrer sur les résultats nécessite un profond changement dans la façon de diriger. Les cadres supérieurs du Groupe donneront l'exemple en mettant en œuvre ce changement.



Haut: Contrôle de qualité dans l'usine d'eau de Shanghai, Chine
Bas: Rive-Reine, Nestlé International Training and Conference Centre

			2003	2002
Répartition géographique	Europe*		40,9%	40,9%
	Amériques		33,9%	34,2%
	Asie, Océanie et Afrique		25,2%	24,9%

* 6693 collaborateurs en Suisse en 2003

			2003	2002
Répartition par activité	Fabriques		136	139
	Administration et vente		117	115
En milliers	Total		253	254

Le développement du personnel est une nouvelle approche vers la performance du management. Cette approche est essentielle, car elle correspond aux changements fondamentaux de l'environnement de travail actuel, par exemple:

- la surveillance directe a pratiquement disparu compte tenu de la séparation progressive de la présence et de la performance d'une personne;
- l'énergie de chaque employé est nécessaire pour contribuer activement aux résultats, la motivation et une direction dynamique prenant dès lors le pas sur la surveillance;
- le développement humain a évolué hors de son cadre très hiérarchisé et, par conséquent, les jeunes collaborateurs ne sont plus stimulés par une organisation classique.



Usine Stouffer à Springville, USA

Tous ces changements impliquent une nouvelle manière d'évaluer la performance individuelle. On se concentre davantage sur les objectifs à long terme et sur le développement des compétences personnelles nécessaires à leur réalisation. Dans un environnement économique en mutation rapide, c'est la clé pour conserver une vision à long terme. Les compétences professionnelles ont toujours une importance majeure, mais elles doivent être complétées par des aptitudes à communiquer et à diriger, aptitudes sans lesquelles une organisation en réseau ne peut pas fonctionner.

Les politiques en matière de ressources humaines et les Principes de gestion et de «leadership» sont soutenus par des mesures constantes de communication, afin de s'assurer qu'ils sont vécus par l'organisation.

Les Principes de gestion et de «leadership» sont non seulement largement diffusés au sein du Groupe, et traduits dans plusieurs langues, mais ils sont également présentés et débattus dans tous les programmes de formation organisés dans notre Centre international de formation à Rive-Reine, en Suisse, et suivis par plusieurs milliers de collaborateurs chaque année.

Le contact direct avec le personnel, même au plus haut niveau de l'organisation, est une priorité majeure. L'Administrateur délégué de Nestlé assiste à un grand nombre de réunions formelles et informelles avec un échantillon de collaborateurs, au cours desquelles les Principes de gestion et de «leadership» sont discutés. Ces réunions, auxquelles assistent également d'autres membres de la Direction du Groupe, permettent à la Direction d'obtenir un feedback direct sur l'engagement et la motivation du personnel.

Gestion des talents: Nestlé attache une grande importance à sa capacité d'attirer des personnes talentueuses. Universum, une organisation indépendante, réalise une enquête internationale afin de mesurer l'attractivité des entreprises pour les diplômés des principales écoles supérieures. Selon cette enquête, Nestlé est l'employeur préféré en Suisse et un employeur très réputé dans plusieurs autres pays d'Europe, d'Asie et aux Etats-Unis.

Le ciblage précis du talent adéquat fait désormais partie intégrante de la stratégie de développement des ressources humaines. Les efforts déployés pour positionner la Société s'adressent à la communauté dans son ensemble ainsi qu'aux universités, ou aux autres écoles supérieures, et à la communauté scientifique.

Les nombreuses candidatures spontanées envoyées à Nestlé sont gérées de manière systématique, y compris celles enregistrées sur le site Internet de recrutement de Nestlé. Le recrutement repose de façon plus explicite sur plusieurs compétences conformes à l'environnement de travail actuel et sur la capacité de travailler dans une organisation en réseau.

Comme stipulé dans toutes les politiques des ressources humaines Nestlé, les compétences et les connaissances professionnelles ainsi que la capacité et la volonté de respecter les Principes de gestion et de «leadership» de la Société constituent les critères d'embauche de Nestlé, quels que soient l'origine, la nationalité, la religion, la race, le sexe ou l'âge. Les 72 nationalités différentes recensées au siège suisse de la Société illustrent parfaitement ce point, de même que les collaboratrices et collaborateurs expatriés dans le reste du monde, qui sont de 82 nationalités. Cette diversité, qui reflète la présence internationale de Nestlé, est l'une des composantes clés du succès de la Société.

Matières premières agricoles

Nestlé poursuit ses efforts pour soutenir des méthodes d'agriculture durables partout où cela est possible et notamment là où le Groupe est en contact direct avec les producteurs. Ces efforts se concentrent sur les principales matières premières telles que le lait et le café.

Un nombre important de projets ont été mis en œuvre localement pour aider les producteurs de café au Mexique, en Chine, en Thaïlande et dans d'autres pays (voir le Rapport sur le Café joint au présent Rapport de gestion ou sur www.nestle.com).

Nestlé, avec d'autres entreprises alimentaires, a lancé l'Initiative pour l'Agriculture Durable («Sustainable Agriculture Initiative») de l'industrie alimentaire (www.saiplatform.org), afin de préserver ou de développer des sources d'approvisionnement en matières premières qui soient durables d'un point de vue économique, social et environnemental.

Nestlé s'est également engagée activement dans le projet de nouveau code commun sur le café (Common Code for the Coffee Community – CCCC) depuis son lancement, un projet commun de l'industrie et des négociants de café, des pays producteurs, des groupes d'intérêts et de coopération du développement visant à élaborer au niveau mondial un code pour la culture, le traitement et le commerce durables du café commercialisé dans les circuits conventionnels.

Environnement

En 2003, Nestlé a encore amélioré sa performance environnementale tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Les indicateurs de performance environnementale (IPE) détaillés dans le tableau ci-dessous montrent notre engagement permanent pour des méthodes de fabrication durables et l'éco-efficacité, c'est-à-dire la capacité à fabriquer davantage de produits avec moins de ressources et de déchets. Les résultats publiés indiquent des tendances d'amélioration tandis que le volume de production a augmenté de 27% durant la même période.



Plantations de café en Thaïlande et au Mexique



Collecte du lait dans l'usine de Shuangcheng, en Chine

		1999	2000	2001	2002
Consommation d'eau	m ³ par tonne de produits	8,59	8,40	7,63	6,20
Consommation d'énergie	gigajoules par tonne de produits	3,65	3,61	3,44	3,08
Rejets d'eaux usées	m ³ par tonne de produits	6,62	6,30	5,87	4,89
Gaz à effet de serre	kg CO ₂ par tonne de produits	197	191	178	155
Potentiel d'acidification de l'air	kg équiv. SO _x par tonne de produits	1,21	1,17	1,09	0,84
Diminution de la couche d'ozone	g équiv. R-11 par tonne de produits	2,41	1,17	1,07	0,33
Sous-produits/déchets	kg par tonne de produits	78,5	70,4	69,5	58,3
Sous-produits/déchets	% valorisés	74,9	72,6	72,3	78,1

Les indicateurs de 2002 couvrent 98% des usines Nestlé ayant exercé leurs activités pendant toute l'année. Les IPE les plus récents seront publiés sur www.environment.nestle.com



Haut: usine Friskies à Aubigny, en France

Bas: valorisation des déchets dans une usine au Nigeria

Le Système Nestlé de Management de l'Environnement (NEMS) a été actualisé afin de bénéficier de l'expérience acquise lors de sa mise en œuvre au sein de la Société. Le NEMS révisé se concentre davantage sur l'amélioration constante de la performance environnementale et tient également compte des derniers développements en matière de systèmes de gestion de l'environnement. Le NEMS répond aux besoins spécifiques de Nestlé tout en étant compatible avec les normes internationales. Il implique que toutes les sociétés et tous les sites opérationnels du Groupe à travers le monde définissent des objectifs et des plans environnementaux, surveillent les progrès réalisés par rapport à ces plans, contrôlent les résultats, élaborent des mesures préventives et correctives, et améliorent l'efficacité de la gestion de l'environnement. Par exemple, le Centre de Recherche Nestlé en Suisse a obtenu le certificat d'excellence du «Trophée Eco-conscience» 2003 pour la réduction significative de sa consommation d'énergie et d'eau. Le jury, composé de représentants du secteur public et privé, du WWF et des médias, a estimé que «l'attitude de Nestlé avait indiscutablement valeur d'exemple pour l'économie».

Dans le secteur de l'emballage, nous avons continué à développer des solutions contribuant à un meilleur environnement, tout en poursuivant notre programme de réduction des emballages à la source. Les réductions cumulées d'emballage entre 1991 et 2003 ont atteint 245 000 tonnes.

Des résultats notables ont été obtenus dans l'élimination progressive des substances contribuant à la diminution de la couche d'ozone grâce à l'utilisation de réfrigérants naturels dans les unités de réfrigération. La quantité émise en 2002 ne représentait que 3,5% de celle émise en 1986 lors des premières mesures. A titre d'exemple, l'«Institution of Chemical Engineers» a décerné à Nestlé Royaume-Uni sa plus haute distinction, «The Cremer & Warner Medal», en 2003, pour le développement et l'installation d'une nouvelle unité de réfrigération au dioxyde de carbone et à l'ammoniaque. Cette nouvelle unité n'utilise aucune substance contribuant à la diminution de la couche d'ozone et offre une meilleure efficacité énergétique.

La communication relative aux questions environnementales a encore été développée au cours de l'année, avec la publication de «Nestlé et l'eau – Gérer, protéger et sensibiliser durablement», un rapport comprenant la Politique de Nestlé en matière d'eau. Ce document décrit comment notre engagement est ancré dans nos activités et met en évidence nos pratiques, nos initiatives et nos réalisations à travers de nombreuses études de cas.

En 2003, nos dirigeants ont dû faire face à des problèmes macroéconomiques dans chacune de nos trois zones ainsi qu'à un environnement particulièrement concurrentiel dans le secteur de l'eau en Amérique du Nord.

Ce chapitre traite de la performance opérationnelle de nos activités du secteur de l'alimentation et des boissons dans chacune de nos trois zones ainsi que de Nestlé Waters, et montre les succès obtenus grâce à notre réaction rapide face à un environnement économique en pleine mutation.

Dans une année marquée par la guerre en Irak, l'apparition et le développement du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), les troubles en Côte d'Ivoire, les crises monétaires en Amérique latine, un malaise économique général et des conditions très concurrentielles sur nombre de nos marchés, nous avons le plaisir d'annoncer une progression de la marge EBITA dans chacune de nos quatre activités du secteur de l'alimentation et des boissons présentées dans ce rapport.

Responsabilités de gestion: alimentation et boissons

			2003	2002	2001	
Zone Europe*	Europe de l'Ouest		91,0%	26 000	25 814	24 655
	Europe centrale et de l'Est		9,0%	2 574	2 254	2 087
	Total chiffre d'affaires		100%	28 574	28 068	26 742
	Boissons		17,2%	4 901	4 623	
	Produits laitiers, nutrition et glaces		27,4%	7 825	7 514	
	Plats préparés et produits pour cuisiner		27,0%	7 729	7 721	
	Chocolat, confiserie et biscuits		17,6%	5 035	5 102	
	Produits pour animaux de compagnie		10,8%	3 084	3 108	
	Total chiffre d'affaires		100%	28 574	28 068	
	EBITA		12,5%	3 561	3 442	
Zone Amériques	Etats-Unis et Canada		69,0%	19 089	19 425	15 548
	Amérique latine et Caraïbes		31,0%	8 566	9 868	11 050
	Total chiffre d'affaires		100%	27 655	29 293	26 598
	Boissons		11,9%	3 298	3 646	
	Produits laitiers, nutrition et glaces		30,9%	8 535	8 690	
	Plats préparés et produits pour cuisiner		21,3%	5 906	5 725	
	Chocolat, confiserie et biscuits		13,5%	3 733	4 164	
	Produits pour animaux de compagnie		22,4%	6 183	7 068	
	Total chiffre d'affaires		100%	27 655	29 293	
	EBITA		15,0%	4 150	4 189	
Zone Asie, Océanie et Afrique	Océanie et Japon		31,2%	4 497	4 757	4 998
	Autres marchés asiatiques		40,3%	5 819	6 234	6 380
	Afrique et Moyen-Orient		28,5%	4 116	3 889	4 080
	Total chiffre d'affaires		100%	14 432	14 880	15 458
	Boissons		33,1%	4 770	5 110	
	Produits laitiers, nutrition et glaces		40,7%	5 876	5 995	
	Plats préparés et produits pour cuisiner		12,6%	1 822	1 791	
	Chocolat, confiserie et biscuits		9,8%	1 415	1 441	
	Produits pour animaux de compagnie		3,8%	549	543	
	Total chiffre d'affaires		100%	14 432	14 880	
	EBITA		17,4%	2 508	2 564	
Nestlé Waters	Europe		50,4%	4 067	3 504	
	Etats-Unis et Canada		44,0%	3 545	3 739	
	Autres régions		5,6%	454	477	
	Total chiffre d'affaires		100%	8 066	7 720	
	EBITA		9,7%	782	696	
	Commerce de détail		83,4%	6 727	6 384	
	Livraison au domicile et au bureau (HOD)		16,6%	1 339	1 336	
	Total chiffre d'affaires		100%	8 066	7 720	

En millions de CHF

* Les chiffres comparatifs de 2002 ont été retraités pour tenir compte de la reclassification de Eismann, maintenant rapportée sous Autres activités



Zone Europe (EUR)

Chiffre d'affaires et rentabilité

Le chiffre d'affaires a augmenté à CHF 28,6 milliards. Ce résultat a été atteint malgré la réduction de 2,1% provenant des cessions nettes d'acquisitions qui ont résulté de notre stratégie de désinvestissement concernant les activités non stratégiques et à faible marge. Les taux de change ont eu un effet positif de 1,1%, principalement dû à la fermeté de l'euro par rapport au franc suisse. La croissance organique de 2,1%, constituée d'ajustements de prix de 2,0% et d'une croissance interne réelle de 0,1%, a principalement contribué à l'évolution positive du chiffre d'affaires.

L'EBITA de la zone a atteint CHF 3,6 milliards. La marge s'est améliorée, passant de 12,3% en 2002 à 12,5% en 2003, malgré l'augmentation du coût des pensions et un soutien marketing accru. Les économies réalisées grâce à des améliorations des coûts structurels et de productivité au sein de nos bases industrielles et administratives ont été l'un des principaux facteurs contribuant à la réalisation de la performance EBITA. Ces économies incluent les premiers bénéfices tirés des importantes mesures de restructuration lancées en 2002. Les principaux segments ayant contribué à l'amélioration de la rentabilité sont les produits pour animaux de compagnie, les produits culinaires, les glaces et les produits laitiers réfrigérés.

Les principales influences extérieures pendant l'année ont été la détérioration de la situation économique et une augmentation de la pression sur les prix de vente provenant de discounters et de la politique de prix déflationniste des marques de distributeurs. Dans ce contexte difficile et malgré la croissance interne réelle modeste qui en résulte, nous avons réussi à maintenir ou à améliorer nos parts de marché dans la majorité de nos catégories de produits clés. Les augmentations de prix ont résulté principalement de l'augmentation des cours du cacao et de notre détermination à maintenir nos marges.

La croissance interne réelle a également reflété la forte concurrence sur les marchés alimentaires européens plus mûrs. Dans le même temps, la chaleur qui a sévi en été a eu un effet sur la croissance interne réelle de certaines catégories de produits clés, notamment le chocolat et les produits culinaires, effet qui n'a été que partiellement compensé par celui, positif, de la croissance interne réelle de la catégorie des glaces en portions individuelles.

L'Europe de l'Ouest a réalisé une croissance organique de 1,3%. Une évolution positive a été enregistrée dans la plupart des pays. L'Italie, l'Espagne, le Portugal et la Grèce y ont particulièrement contribué. La croissance interne réelle de -0,4%, légèrement négative, est essentiellement due à notre politique de prix agressive et au développement de supermarchés à très bas prix en Allemagne et en France ainsi qu'au déclin de la consommation dans certains segments de marché au Royaume-Uni et en Suisse.

En Europe centrale et de l'Est, la croissance organique a atteint 9,9% et la croissance interne réelle 5,1%. Le ralentissement par rapport à 2002 est dû avant tout à la Russie, qui a été affectée par un déclin de la consommation dans le secteur du chocolat en raison de la hausse des prix de vente. Cependant, nous avons réussi à améliorer notre part de marché dans cette importante catégorie de produits. La Russie affiche toujours un très bon potentiel et nous prévoyons une accélération de la croissance en 2004. La croissance totale dans le reste de l'Europe centrale et de l'Est est conforme à la bonne performance réalisée en 2002.

Nos activités dans le domaine des glaces ont bien progressé en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité. La chaleur qui a sévi en été a assuré une bonne croissance et nous avons pu gagner des parts de marché dans la plupart des pays clés, un résultat impressionnant. La meilleure utilisation de nos ressources résultant

*Kit Kat Kubes, à partager
avec ses amis – produit
lancé au Royaume-Uni*

de nos mesures de restructuration lancées en 2002 ainsi que de l'intégration réussie des activités de glaces de Schöller ont contribué à une forte amélioration de la marge EBITA. L'acquisition en avril 2003 de la marque *Mövenpick* pour les glaces très haut de gamme et les activités de glaces apparentées a encore renforcé notre position sur certains marchés européens, notamment en Suisse.

En Europe, le secteur des produits pour animaux de compagnie a continué à optimiser sa structure industrielle et sa base de coûts, et a poursuivi sa stratégie de création de valeur en se concentrant sur les produits à forte valeur ajoutée. Les produits haut de gamme et très haut de gamme tels que *Pro Plan*, *Vital Balance/One* et *Gourmet* ont connu une croissance rapide dans toute l'Europe, tout comme *Bakers* au Royaume-Uni.

L'année 2003 a été importante pour nos activités de produits laitiers réfrigérés. Il convient de noter particulièrement l'alliance en Allemagne et en Autriche avec Müller, leader du marché allemand. Cette transaction a été associée à l'octroi d'une licence à la société Müller pour la marque *Nestlé LC¹*. En Suisse, nous avons annoncé la conclusion d'un accord de production et de distribution avec Emmi, leader suisse du secteur des produits laitiers réfrigérés, et la vente à cette société de notre usine d'Hirzel. Ces alliances à long terme avec de puissants opérateurs locaux sur le marché des produits laitiers permettra de poursuivre le développement de nos marques et produits dans ces pays. Au Royaume-Uni, nous avons intégré avec succès les activités de produits laitiers réfrigérés achetées à Northern Foods en 2002.

Autre événement important: l'acquisition en novembre 2003 d'OJSC Volynholding, leader ukrainien dans les segments de la mayonnaise, du ketchup et de la moutarde. Cette acquisition, ajoutée à notre gamme *Maggi*, nous donne une position claire de leader du marché des produits culinaires et renforce la présence du



La Laitière en France: devenir un facteur important dans le commerce de détail, grâce à l'authenticité et la qualité

Groupe en Ukraine, nous donnant un troisième pilier majeur pour nos activités, avec la confiserie et les boissons. Cela fait également de Nestlé l'entreprise alimentaire la plus importante d'Ukraine.

Nous avons également poursuivi activement notre stratégie de cession des activités et marques non stratégiques et à faible bénéfice avec la vente de nos activités de lait en poudre en Allemagne et au Royaume-Uni ainsi que celle de nos activités de plats préparés et de desserts en conserve en France.

Innovation et rénovation

Les innovations et rénovations réalisées depuis 2001 ont fourni plus de 30% de nos ventes en 2003. Ce chiffre illustre l'importance de l'innovation dans la croissance de nos ventes. Parmi les initiatives réussies en 2003, il convient de mentionner:

Dans le secteur des glaces, l'extension de la gamme *La Laitière*

en France, le relancement de *La Cremeria* avec de nouvelles recettes en Italie, l'introduction d'une nouvelle gamme baptisée *La Lechera* en Espagne.

Dans le domaine de la nutrition infantile, le lancement de *Nestlé Mon Potager*, une gamme de légumes dans des petits pots en plastique en France ainsi qu'une nouvelle gamme de soupes aux légumes et de céréales *Nestlé* en France et en Allemagne.

Dans le secteur des produits laitiers réfrigérés, l'introduction de la marque *Nestlé Sveltesse* en Italie, au Royaume-Uni, en Belgique et au Portugal, et le lancement européen sous la marque *Nestlé Sveltesse* d'une nouvelle génération de yaourts aux fruits associant des saveurs de desserts aux fruits.

Dans les produits culinaires, l'introduction de la gamme *Maggi* dans le segment de l'assaisonnement en Europe de l'Est et le lancement d'un nouveau concept de soupes *Maggi* en Allemagne, en Pologne et en Russie.

Dans le domaine des boissons, le relancement européen de *Nescafé Classic* utilisant une nouvelle technologie pour améliorer l'arôme.

Dans le segment de la confiserie, le lancement des *Kit Kat Kubes*, d'une barre aux céréales *Nestlé Sveltesse* en France et en République tchèque ainsi que des *Fruity Smarties* en Allemagne.

Initiatives de gestion

Nous avons poursuivi les trois programmes du Groupe que sont Target 2004+, le projet FitNes et IC³. En

matière de production, le principal résultat a été une baisse considérable de notre base de coûts et l'utilisation accrue des actifs, réalisée grâce à la réduction de lignes de production et à la cession ou à la fermeture de 11 usines, particulièrement dans les secteurs des produits laitiers, de la nutrition, des glaces, du chocolat et des produits pour animaux de compagnie. S'agissant de l'administration, la meilleure efficacité des «cols blancs» sur tous les principaux marchés grâce au projet FitNes a contribué à réduire les frais généraux de 60 points de base avant l'impact de l'augmentation du coût des pensions. Des mesures significatives ont également été prises concernant les «Centres de services communs» dans les pays européens clés.

Perspectives

Notre principal objectif en 2004 est d'accélérer la croissance tout en continuant d'améliorer la marge EBITA. Sur les marchés mûrs et très compétitifs d'Europe de l'Ouest, la croissance viendra principalement de nos efforts ciblés et accrus en matière d'innovation et de rénovation. En Europe de l'Est, nous prévoyons une forte croissance provenant essentiellement de Russie, d'Ukraine et d'Europe centrale.

La marge EBITA de la zone devrait s'améliorer en raison de la croissance de nos ventes et de l'amélioration de notre efficacité dans la production et l'administration. L'optimisation de notre portefeuille de produits va se poursuivre et nous permettra de concentrer davantage nos dépenses commerciales et de marketing au profit des catégories affichant les croissances et les valeurs les plus élevées.

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



Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires et rentabilité

L'environnement économique a été difficile dans la zone Amériques en 2003, et les taux de change par rapport au franc suisse se sont détériorés de manière significative. Par conséquent, le chiffre d'affaires pour 2003 s'est élevé à CHF 27,7 milliards, soit une réduction de CHF 1,6 milliard. La croissance organique de la zone s'est élevée à 5,4%, notamment en raison de l'évolution des prix en Amérique latine. Ce niveau de prix a eu une incidence négative sur la croissance interne réelle, qui atteignait 0,6% en fin d'année.

Notre décision de nous concentrer sur la protection des marges sur nos marchés les plus difficiles a porté ses fruits, nous permettant de réaliser des progrès satisfaisants en matière de rentabilité. La marge EBITA a progressé, passant de 14,3% en 2002 à 15,0% en 2003. Les coûts de distribution, les dépenses de commercialisation, les frais de marketing et les frais généraux ont baissé. Les chiffres de vente et de rentabilité reflètent une bonne performance dans les circonstances économiques actuelles.

La performance de cette zone en matière de chiffre d'affaires peut être divisée en deux parties: le nord (Etats-Unis, Canada et Mexique) puis le centre et le sud (tous les autres pays/régions de la zone). Au nord, où les économies sont restées relativement solides, nous avons pu dépasser la croissance de la branche et obtenu notre marge la plus élevée. Nos activités de nutrition aux Etats-Unis ont connu un développement particulièrement favorable, tout comme nos marques de nutrition et de bien-être dans d'autres divisions telles que *Stouffer's Lean Cuisine*. Le développement de ces activités démontre l'intérêt de notre stratégie axée sur la nutrition. Parmi les autres domaines importants figurent la croissance de *Nescafé*, de la pâte à biscuit réfrigérée *Nestlé Toll House* et de *FoodServices*. Cette année était également la première année pleine pour le «Hand-held Foods Group» (*Hot Pockets* et *Lean*

Pockets), qui opère au sein de la Nestlé Prepared Foods Company. Les performances de ces activités ont dépassé nos prévisions lors de leur acquisition et ont affiché une croissance et une innovation satisfaisantes avec de nouveaux produits tels que les *Mexican Style Hot Pockets* et le *Hot Pocket Pot Pie Express*.

Le marché des produits pour animaux de compagnie aux Etats-Unis a été marqué par une forte concurrence cette année et sa croissance n'a pas atteint les niveaux historiques. Notre performance, notamment en termes de croissance du chiffre d'affaires, a également été influencée par l'intégration des activités de *Friskies* et de *Purina*. Nous avons néanmoins maintenu notre niveau de rentabilité. Par ailleurs, le secteur des produits pour animaux de compagnie a enregistré de bonnes performances en Amérique latine et aux Caraïbes malgré le contexte économique.

Au Canada, nos activités ont continué à réaliser des taux de croissance et des améliorations de la marge EBITA supérieurs au niveau de la branche. Nous disposons actuellement des trois marques de confiserie les plus vendues dans ce pays. Nous occupons également la position de leader dans cette catégorie. La nutrition, *Stouffer's Lean Cuisine*, *Coffee-Mate* et *Nesquik* ont également enregistré une bonne croissance.

Au Mexique, le renforcement de l'adaptation de nos ventes à la demande, commencé au second semestre 2002, s'est révélé très fructueux et a permis d'accroître les ventes et d'atteindre des marges records. De plus, nous avons maintenu ou amélioré les importantes parts de marché dont nous disposons dans nos catégories stratégiques. Les produits laitiers de longue conservation, la nutrition, les glaces et la confiserie, notamment, affichent une croissance excellente. Dans le même temps, *Nescafé* a augmenté sa présence dans les distributeurs automatiques, pour capitaliser les opportunités de consommation «on-the-go».

Dreyer's Grand Light, une glace allégée lancée aux Etats-Unis, aussi crémeuse et savoureuse qu'une glace classique

Le contexte économique très difficile au centre et dans le sud de cette zone, particulièrement au Brésil, au Venezuela, en Argentine, en Colombie et en République dominicaine, nous a empêché de relancer les volumes de vente. Dès lors, nous avons procédé à des améliorations en matière de prix afin de protéger nos marges dans un contexte de hausse des coûts des matières premières et de dévaluations de monnaies. Par conséquent, malgré une croissance interne réelle faible, nous avons pu enregistrer une croissance organique saine. Au Brésil, nous avons amélioré notre position dans le secteur des glaces et affichons une croissance interne réelle positive. Le secteur des biscuits a été restructuré afin de se concentrer sur les produits à valeur ajoutée offrant de meilleures marges et de meilleures perspectives. Nous avons enregistré des progrès significatifs dans le domaine de la nutrition, nos produits de santé ayant été regroupés sous la marque *Nutren*.

Aux Etats-Unis, nous avons reçu l'accord final pour la fusion des activités de Nestlé USA Ice cream et de Dreyer's Grand Ice Cream Company. Cette fusion nous donnera la position de numéro un dans le secteur des glaces aux Etats-Unis et deviendra la pierre angulaire de nos activités mondiales dans ce secteur. Nous avons déjà lancé le processus d'intégration, les synergies étant identifiées et en cours de réalisation. Toujours dans le domaine des glaces, nous avons inauguré une nouvelle usine à Cuba en avril et réalisé une fusion avec Payco, à Puerto Rico, en juillet. Payco est le leader de la distribution de glaces et Nestlé le seul producteur local.

Fin octobre, nous avons inauguré une nouvelle usine d'aliments surgelés de USD 165 millions à Jonesboro, Arkansas, aux Etats-Unis.

Le joint-venture **Dairy Partners of America (DPA)** avec Fonterra, qui couvre les produits laitiers réfrigérés et les laits prêts-à-boire au Brésil,

en Argentine et au Venezuela, ainsi que l'approvisionnement de Nestlé par DPA en lait entier en poudre, a été établi en 2003.

Innovation et rénovation

2003 a été une année très intense en matière d'innovation et de rénovation. De nombreux succès ont été enregistrés, parmi lesquels:

Dans le domaine des boissons, *Nescafé Frothé* et *Nescafé Java* aux Etats-Unis, *Nescafé Ice* au Canada.

Dans le secteur culinaire, la pizza à réchauffer au micro-ondes et les plats pauvres en glucides *Stouffer's Lean Cuisine* aux Etats-Unis, l'expansion des délices au poulet *Maggi Chicken Delights* en Amérique latine et l'introduction de l'assaisonnement *Maggi Chef* dans de nombreux pays.

Dans les produits pour animaux de compagnie, le lancement d'extensions de la marque *Purina Beneful Dry Dog*, aux Etats-Unis et l'introduction de *Purina Beneful* au Brésil et au Mexique.

Dans le domaine de la nutrition, la mise en œuvre de *Nido 1+, 3+, 6+* et du *Nestlé Developmental Nutrition Plan*, à travers l'Amérique latine et le lancement de *Nan* avec probiotiques au Mexique, de *Milo/Nescau Actigen-E* au Chili et au Brésil.

Dans la confiserie, le lancement de *Kit Kat Chunky* en Amérique latine, produit au Brésil et au Venezuela, le lancement des confiseries *Nestlé Toll House* aux Etats-Unis ainsi que de nouveaux produits des marques *Aero* et *Smarties* au Canada.

Dans le secteur des glaces, la croissance et la part de marché ont augmenté dans les pays clés que sont le Canada, le Brésil, le Mexique et le Chili. De plus, une forte activité relative aux nouveaux produits s'est développée dans cette zone, comprenant les *Häagen Dazs Extras* au Canada, *Häagen Dazs Desserts Extraordinaire*

aux Etats-Unis, *Drumstick Easter Egg* au Brésil, *Negresco* au Paraguay et au Brésil, *Zux* au Mexique et *Chúpate el Dedo* au Chili et au Pérou.

Initiatives de gestion

L'année 2003 a vu la consolidation des structures de gestion et d'organisation mises en place en 2002. Cela englobe la formation de nouvelles régions comme l'Amérique australe (lancée en 2002 et comprenant le Chili, l'Argentine, le Pérou, la Bolivie, le Paraguay et l'Uruguay) et la nouvelle région Caraïbes (consolidation des Caraïbes anglophones et hispanophones), dont le siège est situé à Saint-Domingue, en République dominicaine. Des changements ont également été effectués dans notre structure au Brésil afin de maintenir une organisation rapide, flexible et ciblée.

Aux Etats-Unis, notre société opérationnelle, Nestlé USA, a été divisée en deux sociétés: Nestlé Brands Company et Nestlé Prepared Foods Company. Ces deux entreprises, ainsi que Nestlé Purina PetCare Company, dépendront du bureau du président situé à Glendale, en Californie. Ils bénéficieront de l'assistance de Nestlé Business Services Company, qui leur fournira des services communs pour de nombreuses fonctions et activités. Les premières étapes de

la création de cette unité ont été franchies et de nouvelles mesures seront prises en 2004. Cette nouvelle structure permettra à nos activités de répondre aux défis posés par un environnement concurrentiel en rapide évolution et de se concentrer sur leurs priorités de développement et sur leurs stratégies de marché.

Aux Etats-Unis, le processus d'intégration de Ralston Purina (désormais appelée Nestlé Purina PetCare Company) et de Chef America (devenue Hand-held Foods Group et faisant partie de Nestlé Prepared Foods Company) s'est poursuivi en 2003. Actuellement, nous pouvons en conclure que nos hypothèses financières et nos objectifs en matière de synergies au moment de ces acquisitions se sont plus que vérifiés grâce à l'engagement de tous les dirigeants et collaborateurs concernés. Nous sommes convaincus que ces activités continueront à tenir les promesses qu'elles recélaient lors de leur acquisition. De plus, chacune d'entre elles a introduit de nouvelles idées et de nouveaux moyens de faire des affaires au profit de l'ensemble de la Société.

Nous avons poursuivi les initiatives existantes, y compris l'optimisation de notre portefeuille d'affaires en nous séparant d'activités non stratégiques

telles que *Ortega* et *Nestlé Flipz* aux Etats-Unis. Au Mexique et au Brésil, nous avons vendu des usines de transformation de cacao à une société spécialisée dans ces activités.

Perspectives

L'amélioration constante de notre marge EBITA constatée ces dernières années témoigne de la mise en œuvre réussie de tous les programmes du Groupe que sont Target 2004+, IC³ et le projet FitNes. Les principaux objectifs pour 2004 consisteront à poursuivre l'évolution positive de notre marge EBITA pour les Amériques tout en générant une croissance du volume, élément clé de notre croissance organique. Ces objectifs seront remplis grâce à une concentration accrue sur nos activités, associée au développement de notre présence dans les catégories nutrition et bien-être. Les conditions économiques difficiles des deux dernières années ont contraint nombre de marchés à procéder à des réorganisations et à des restructurations. Cette situation met la zone dans une position très compétitive pour tirer avantage des futures opportunités de croissance lorsque les conditions économiques s'amélioreront, notamment en Amérique latine.

		-	0	+	RIG	OG
Croissance interne réelle (RIG)	Etats-Unis et Canada				+2,8%	+3,6%
et Croissance organique (OG)	Amérique latine et Caraïbes				-3,8%	+9,0%
	Zone Amériques				+0,6%	+5,4%
Evolution du cours moyen des principales monnaies exprimées en francs suisses	USD					-13,2%
	BRL					-19,4%
	MXN					-22,8%



Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA)

Chiffre d'affaires et rentabilité

L'année 2003 a été l'une des plus riches en défis pour cette zone en raison de la guerre en Irak et de ses conséquences sur nos activités au Moyen-Orient, des problèmes macroéconomiques au Japon, des perturbations économiques et des troubles civils en Afrique de l'Ouest ainsi que de la propagation du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) dans les principaux pays d'Asie. Malgré ces événements, le chiffre d'affaires a atteint CHF 14,4 milliards. La croissance organique s'est élevée à 4,5%, la croissance interne réelle à 1,8%. La marge EBITA, sous pression en raison de la hausse des prix des matériaux d'emballage et des matières premières (lait écrémé en poudre, cacao, par exemple) a passé de 17,2% à 17,4%.

Cette amélioration de la marge est due à la poursuite des programmes d'économie et à des augmentations sélectives des prix de vente. Nous avons également finalisé une restructuration majeure de nos usines de production de confiseries en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Les problèmes macroéconomiques au Japon, caractérisés par quatre années successives de déflation des prix à la consommation, ont conduit à une nouvelle année difficile. 2003 a été particulièrement affectée par la restructuration de nos activités de distributeurs automatiques, mais cela a créé une base solide pour l'établissement d'un modèle d'affaires à long terme.

Le marché chinois global de Nestlé, avec une croissance interne réelle à deux chiffres, a de nouveau réalisé de très bonnes performances, affichant une croissance durable des ventes et des bénéfices. Cela constitue un résultat notable étant donné que les activités commerciales ont été sévèrement touchées par la propagation du SRAS, cette région totalisant 90% des cas recensés dans le monde. Les

canaux «food service» et les gammes de glaces, d'eau et de confiserie dans le segment des achats d'impulsion ont souffert d'un recul temporaire, un changement d'attitude et de comportement ayant incité les gens à rester chez eux, mais ces canaux et gammes ont fortement repris grâce à des efforts obstinés.

Les effets multiples de la guerre en Irak ont eu un impact négatif sur nos activités au Moyen-Orient. Nous avons dû faire face à des perspectives politiques incertaines dans cette région, à des problèmes logistiques qui ont entraîné des pertes de vente, à une réduction de la base de clientèle due au départ de nombreuses familles expatriées, à une baisse des voyages d'affaires et à un manque de touristes. Au total, ces problèmes se sont traduits par une baisse de l'activité économique et par un environnement plus complexe pour le segment foodservice. Malgré ce contexte difficile, Nestlé Moyen-Orient a non seulement enregistré de bonnes performances, mais a également pris des responsabilités supplémentaires en reprenant la gestion des marchés d'Irak et d'Irak.

Un projet industriel conçu de longue date a vu le jour avec le lancement de Nestlé Iran PJSCo, dont les activités ont démarré en avril 2003. La notoriété générale de la marque *Nestlé* sur ce marché est assez importante et notre premier produit, des céréales pour jeunes enfants, a reçu un accueil positif des consommateurs. Ces céréales ont été produites dans notre nouvelle usine de Qazwin. Une deuxième usine, consacrée à la nutrition infantile, est en construction sur le même site. Nous nous montrons optimistes quant au potentiel de ce pays de 70 millions d'habitants, même s'il ne s'agit là que d'une première étape.

La concurrence s'est accrue dans la région Océanie, dont l'environnement économique a été caractérisé par un déstockage commercial général et par un ralentissement de la croissance dans les catégories clés.

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

Néanmoins, nous avons réussi à atteindre une croissance interne réelle positive grâce à des innovations et à des rénovations efficaces tout au long de l'année 2003.

La demande du marché au second semestre a ralenti pour Nestlé Philippines, mais les parts de marché des marques clés ont, en général, été maintenues. La marge bénéficiaire a été affectée par l'impact combiné de la dévaluation du peso et de la hausse des prix de certaines matières premières clés. 2004 sera une année riche en défis, avec des élections nationales et un environnement économique plutôt instable. Nous pensons cependant générer de la croissance et améliorer l'EBITA de nos catégories de produits clés en élargissant nos activités via les distributeurs, et en nous concentrant sur la consommation hors foyer ainsi que sur une innovation et une rénovation continues.

Nestlé Thaïlande a réalisé d'excellents résultats. L'économie est demeurée solide grâce aux dépenses de consommation et d'investissement, ainsi qu'au très bas niveau des taux d'intérêt et à la bonne croissance des exportations. La Thaïlande devrait rester l'un des marchés les plus intéressants d'Asie du Sud-Est en matière d'investissement étranger pour le reste de la décennie. Notre position nous permettra d'en profiter.

L'économie de la région Asie du Sud continuant de s'améliorer grâce aux réformes économiques et à la plus grande stabilité politique, les perspectives de croissance sont encourageantes. Nous avons enregistré de bons résultats cette année, dépassant la croissance du PIB, tout en continuant à renforcer notre position à travers les différentes catégories grâce à des produits et formats novateurs de grande qualité au prix avantageux. Une mousson satisfaisante en 2003, la diminution des tensions sociales et la hausse du nombre de touristes à destination du sous-continent constituent autant de catalyseurs d'une croissance durable, et Nestlé est bien positionnée pour poursuivre l'expansion



Milo, avec Actigen-E, pour libérer l'énergie de façon optimale, lancé en Chine

sion de sa présence alors que le nombre de consommateurs de produits alimentaires manufacturés augmente.

En Afrique du Sud, l'environnement commercial a été fortement influencé par le niveau élevé du rand, ce qui a entraîné des activités d'importation parallèles importantes dans des catégories clés et un déstockage commercial. Malgré la faiblesse de la croissance interne réelle, nous avons enregistré une croissance organique positive. Un nouveau centre logistique établi à l'île Maurice couvrira 14 pays de la région Afrique du Sud et de l'Est, augmentant l'efficacité et diminuant les coûts.

L'amélioration de la tendance de croissance dans la région Afrique centrale et occidentale a connu une pause temporaire en raison des troubles en Côte d'Ivoire, qui ont divisé le pays en deux. Nestlé n'a pas pu opérer dans les parties nord et ouest du pays, tous les distributeurs les ayant quittées. Les frontières avec le Burkina Faso et le Mali sont

restées fermées pendant près d'un an et, bien qu'elles aient été rouvertes récemment, il est toujours plus sûr de transporter les marchandises via le Ghana. Les ventes perdues à cause des troubles sont estimées à 6%. Il est difficile de savoir comment la situation générale peut s'améliorer avant les élections prévues en octobre 2005.

Innovation et rénovation

L'année 2003 a été excellente pour l'innovation et la rénovation. Une grande variété de nouveaux produits ont été lancés et beaucoup d'entre eux affichent déjà des ventes et des tendances de croissance de marché positives:

Nestlé Thaïlande: lancement d'une version pauvre en graisse de *Bear Brand* lait UHT.

Nestlé Australie a effectué son plus important relancement avec la gamme de yaourts *Nestlé All Natural*. Riches en calcium et contenant de l'acido-philus, ces yaourts sont disponibles en version normale ou allégée à 99% en matières grasses. Nestlé Australie a été la première à développer et à lancer *Kit Kat Caramel Chunky*, qui a connu un vif succès. Autre innovation: l'entrée dans le segment des glaces très haut de gamme avec la gamme unique *Wicked*.

Nestlé Japon a introduit *Kit Kat Gold*, un petit *Kit Kat* haut de gamme attractif, très bien accueilli par les consommateurs qui recherchent des petits encas séduisants.

Nestlé Chine: nos dernières innovations dans les formules infantiles ont amélioré la croissance de nos marques à succès *Nan* et *Lactogen*, et le lancement de *Nestlé Omega 3:6* a renforcé notre forte présence dans les laits en poudre pour adultes. Notre position de leader dans le secteur des laits de croissance a également été renforcée par de nouveaux produits tels que *Neslac Super Premium*.

Nestlé Philippines a lancé la barre *Milkybar* contenant du *Nido*, positionnée comme «du lait Nestlé en barre». *Milkybar* est le «lait on-the-go» idéal, à consommer à tout moment. Toujours dans la confiserie, un autre produit novateur a été lancé: la gaufrette *Nestlé Milo* avec de l'*Actigen-E* libérant de l'énergie.

Nestlé Afrique du Sud a lancé *Dairymaid*, une glace haut de gamme vendue en bacs de 1 kg pour ajouter de la valeur au secteur en pleine croissance des produits à emporter à domicile. Dans le secteur de la confiserie, *Bar One Gold*, une version «light» de la fameuse *Bar One*, a été introduite.

Initiatives de gestion

Les initiatives du projet FitNes, telles que les Centres de services communs, passent à la vitesse supérieure et devraient permettre de nouvelles économies au sein de la zone.

La mise en œuvre d'outils et de normes pour réaliser des économies supplémentaires progresse conformément au calendrier. La plupart des régions sont représentées dans les valeurs de référence en matière

d'économies, établies sur une base annuelle. Une nouvelle amélioration est prévue en 2004.

Perspectives

L'année 2004 sera à nouveau une année riche en défis, bien que nous la prévoyions un peu plus calme que 2003. Nous nous efforcerons d'améliorer les marges EBITA grâce à une forte concentration sur les fondamentaux de base, l'innovation et la rénovation, une croissance sûre de grande qualité, la rationalisation de nos portefeuilles et l'amélioration des efficacités industrielle et administrative.

Dans une perspective plus large, il est encourageant de noter que, si près de 74% de la population mondiale vit actuellement dans la zone Asie, Océanie et Afrique, ce chiffre atteindra environ 77% en 2010. De plus, d'ici cette date, cette zone comptera 120 millions de personnes supplémentaires qui auront les moyens d'acheter des produits alimentaires manufacturés et 630 millions de personnes supplémentaires pour qui la commodité et le plaisir liés aux produits alimentaires seront importants. Ces évolutions démographiques renforcent le fort potentiel permettant d'atteindre une croissance durable et rentable sur le long terme.

		-	0	+	RIG	OG
Croissance interne réelle (RIG)	Océanie et Japon				-3,5%	-3,9%
et Croissance organique (OG)	Autres marchés asiatiques				+4,9%	+7,2%
	Afrique et Moyen-Orient				+3,1%	+10,2%
	Zone AOA				+1,8%	+4,5%
Evolution du cours moyen de la principale monnaie exprimée en francs suisses	JPY					-6,1%



Chiffre d'affaires et rentabilité

Le chiffre d'affaires a progressé de 4,5% pour s'établir à CHF 8,1 milliards. Cette amélioration est principalement due à une croissance organique de 9,1%, qui comprend une croissance interne réelle de 8,8% et une incidence des prix de 0,3%. Cette progression a été partiellement compensée par une évolution des taux de change de 6,7%, qui s'explique essentiellement par la faiblesse du dollar américain face au franc suisse.

Nestlé Waters a réalisé un excellent taux de croissance, maintenant ainsi une forte progression pour la troisième année consécutive. L'Europe, et plus précisément la France, l'Italie et le Royaume-Uni qui ont bénéficié d'une vague de chaleur exceptionnelle l'été dernier, y a contribué ainsi que d'autres régions telles que le Moyen-Orient. L'Amérique du Nord a maintenu un bon niveau de croissance malgré un environnement très concurrentiel.

Dans l'ensemble, la variation des prix de vente résulte de l'adaptation de nos prix aux tendances du marché, prix qui sont restés quasi stables en Amérique du Nord et ont enregistré quelques hausses en Europe, au Moyen-Orient et en Amérique latine.

La croissance externe due aux acquisitions a augmenté le chiffre d'affaires de 2,1%. Confirmant notre stratégie d'expansion du canal de livraison d'eau en grand conditionnement au domicile et au bureau (Home and Office Delivery – HOD), notre principale acquisition fut Powwow, l'acteur primordial en Europe dans ce domaine. Ce secteur encore peu développé en Europe possède un fort potentiel en termes de croissance et de rentabilité.

L'expansion des eaux vendues sous la marque *Nestlé* a continué, atteignant l'important cap de 1 milliard de litres et enregistrant des taux de croissance élevés dans la plupart des 32 pays où elles sont commercialisées. En outre, nos marques internationales ont généré une solide croissance, particulièrement *S.Pellegrino*

et *Perrier*, cette dernière ayant déployé des efforts importants en matière d'innovation et de rénovation.

L'EBITA s'est améliorée de 12% par rapport à 2002 pour atteindre CHF 782 millions, la marge progressant ainsi de 70 points de base pour s'établir à 9,7% du chiffre d'affaires.

L'amélioration de la rentabilité est principalement due à une croissance organique élevée, à des programmes d'économie spécifiques, qui ont entraîné une hausse de la productivité et une amélioration de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à une maîtrise des coûts fixes.

Les coûts du PET, notre principale matière première, ont fluctué durant l'année, augmentant dans plusieurs régions du monde. Des achats bien pensés nous ont permis de limiter l'effet de ces hausses sur nos coûts de production.

Etats-Unis et Canada

Le commerce de détail des eaux embouteillées en Amérique du Nord, où Nestlé occupe une position de leader, a continué de croître, toutefois moins fortement que l'année dernière. Cette évolution a été influencée par un environnement très concurrentiel avec de fortes pressions sur les prix, ainsi que par des conditions météorologiques défavorables pendant les mois estivaux. Le secteur HOD est resté stable, reflétant le climat économique.

En dépit de cet environnement difficile, Nestlé Waters a réussi à atteindre une solide croissance organique de 8,9%, même après l'exceptionnel taux de croissance obtenu en 2002, et à maintenir ses parts de marché.

Notre stratégie de marque touche trois niveaux: nos marques internationales haut de gamme, notamment *Perrier*, *Vittel*, *S.Pellegrino* et *Acqua Panna*, nos marques régionales, avec une forte présence sur les marchés où elles opèrent, et notre marque avantageuse *Aberfoyle/Nestlé Pure Life*, qui jouit d'une couverture

nationale aux Etats-Unis et au Canada. Nous avons augmenté les volumes en améliorant la visibilité de nos produits dans les magasins tout en réduisant les prix de vente de manière ponctuelle, ainsi qu'en protégeant globalement la rentabilité par un strict contrôle des coûts. Nous avons par conséquent généré une croissance rentable, reflétée par le fait que notre EBITA dans cette région a augmenté plus fortement que le chiffre d'affaires. Les programmes d'économie ont largement contribué à améliorer la rentabilité, plus particulièrement au niveau de la production et de la distribution.

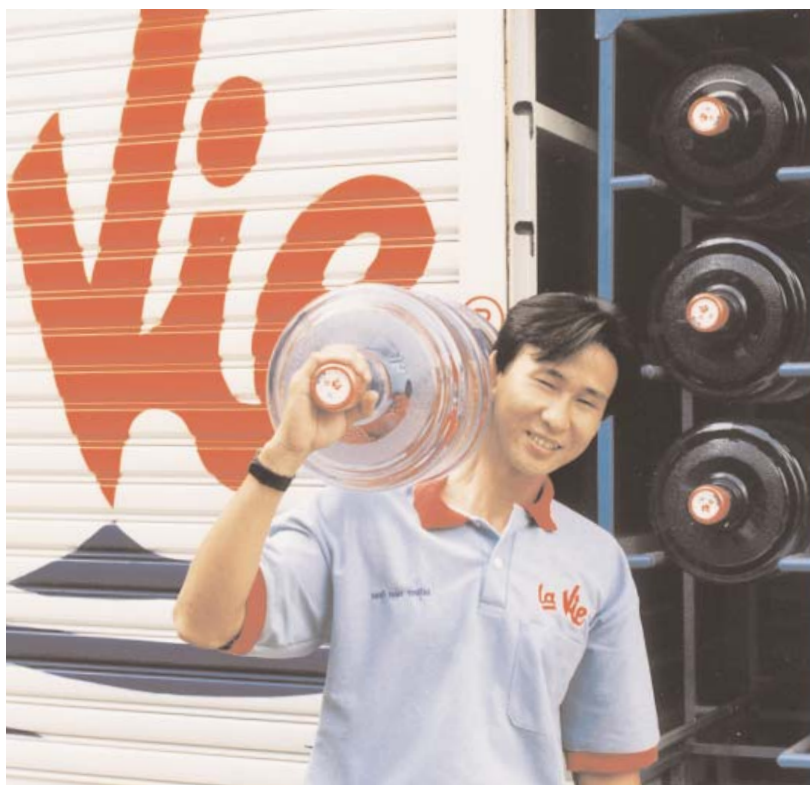
Le changement de la marque *Aberfoyle* en *Nestlé Pure Life* s'est poursuivi en 2003 et sera achevé début 2004. Les ventes d'*Aberfoyle/Nestlé Pure Life* ont affiché une performance remarquable, avec une croissance organique de 25% en 2003, ce qui correspond à la vente de plus de 600 millions de litres aux Etats-Unis et au Canada.

Europe

Le chiffre d'affaires a augmenté de 16% à CHF 4 milliards, grâce à une croissance organique de 8,6% ainsi qu'aux acquisitions, notamment celle de Powwow.

La vague de chaleur historique survenue en Europe de l'Ouest pendant les deuxième et troisième trimestres s'est traduite par une croissance à deux chiffres dans plusieurs pays. Cette croissance a été dopée par une demande accrue ainsi que par toute une série d'innovations et de rénovations. La progression a été particulièrement encourageante sur les marchés mûrs tels que la France, l'Italie, le Royaume-Uni, la Hongrie, la Suisse et le Portugal.

Notre eau de source européenne, *Nestlé Aquarel*, a enregistré une très forte croissance dans la plupart des pays où elle est commercialisée. La visibilité de la marque s'est accrue grâce à des partenariats conclus avec plusieurs parcs à thème en Europe, ainsi qu'au parrainage du



Activité HOD («au domicile et au bureau») de Nestlé Waters au Vietnam

Tour de France cycliste. Nous avons également parrainé d'importantes compétitions cyclistes au Portugal et en Espagne. Le développement impressionnant de cette marque en Hongrie doit être souligné, le chiffre d'affaires ayant quasi doublé depuis son lancement réussi l'an dernier. La marque a été lancée en Slovaquie et en République tchèque en 2003. *Nestlé Aquarel* utilise les capacités de production existantes, offrant ainsi des avantages logistiques et une meilleure utilisation du capital investi. Elle est aujourd'hui disponible dans 14 pays en Europe.

Nos marques internationales produites en France et en Italie ont généré une excellente croissance, notamment grâce aux bonnes conditions météorologiques en Europe de l'Ouest, et également, dans le cas de *Perrier*, grâce à l'innovation et à la rénovation. Après deux lancements réussis l'année précédente, à savoir *Perrier*

en PET et *Perrier FLUO*, la marque a poursuivi sa stratégie d'innovation et a élargi son offre avec le lancement en France et en Belgique de l'*Eau de Perrier*, une eau légèrement gazeuse.

Nestlé Wellness a constitué une autre innovation. Lancé en Allemagne sous la marque *Nestlé*, ce produit composé d'ingrédients naturels comme *Nestlé Aquarel*, des extraits de ginseng et des herbes témoigne de la volonté de Nestlé Waters de lancer des produits qui favorisent le bien-être.

Nos activités de HOD ont enregistré des taux de croissance élevés, essentiellement grâce au Royaume-Uni. Notre présence dans ce secteur a été de plus renforcée par l'acquisition de Powwow, qui nous place dans une position de leader dans la plupart des sept pays où elle opère. En l'espace de deux ans, nous avons établi une présence importante en Europe, atteignant la première place et opérant dans douze pays. Nestlé Waters Powwow a commencé à intégrer ses différentes entités et contribuera largement, d'ici à deux ans, à une augmentation du volume des ventes et de la rentabilité du Groupe, et à la réalisation de synergies importantes.

Autres régions

Nos affaires ont également bien progressé dans le reste du monde, notamment au Moyen-Orient ainsi que dans certains pays d'Amérique latine et d'Asie. En Chine, nous avons, malgré la crise du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), obtenu une croissance à deux chiffres.

Notre expansion dans ces régions a principalement été le fait de *Nestlé Pure Life*, notre marque mondiale. Dans la plupart des pays où la marque

est présente, la progression a été très satisfaisante, spécialement en Ouzbékistan, en Turquie, en Jordanie, en Egypte, en Thaïlande, aux Philippines et en Argentine. En 2003, la marque a été lancée aux Emirats arabes unis, en Arabie Saoudite, en Egypte (HOD) et en Russie, où une partie des marques locales de HOD ont été rebaptisées *Nestlé Pure Life*. La marque est désormais disponible dans 17 pays.

Dans ces régions, la rentabilité a dépassé la croissance des ventes, témoignant ainsi de notre préférence pour des affaires présentant des opportunités de progression de marge plutôt qu'un simple accroissement des volumes.

Perspectives

Le secteur des eaux embouteillées devrait rester la catégorie enregistrant la croissance la plus rapide dans le secteur des boissons. Cependant, si les conditions météorologiques sont normales en 2004, l'évolution de la croissance par région sera inégale: si l'on prend en compte les tendances de consommation actuelles et les mois de mauvais temps en 2003, l'Amérique du Nord devrait enregistrer une croissance plus forte qu'en 2003. La croissance en Europe de l'Ouest sera peu élevée, voire négative, les ventes ayant été particulièrement fortes en 2003 au vu de l'exceptionnelle vague de chaleur.

Dans l'ensemble, Nestlé Waters devrait continuer à progresser, mais à un rythme inférieur à celui des trois dernières années. La croissance devrait provenir en premier lieu d'Amérique du Nord, du secteur HOD européen et des autres régions du monde.

		0	+	RIG	OG
Croissance interne réelle (RIG) et Croissance organique (OG)	Etats-Unis et Canada			+9,3%	+8,9%
	Europe			+7,5%	+8,6%
	Autres régions			+13,2%	+13,6%
	Nestlé Waters			+8,8%	+9,1%

■ RIG ■ + ■ = OG

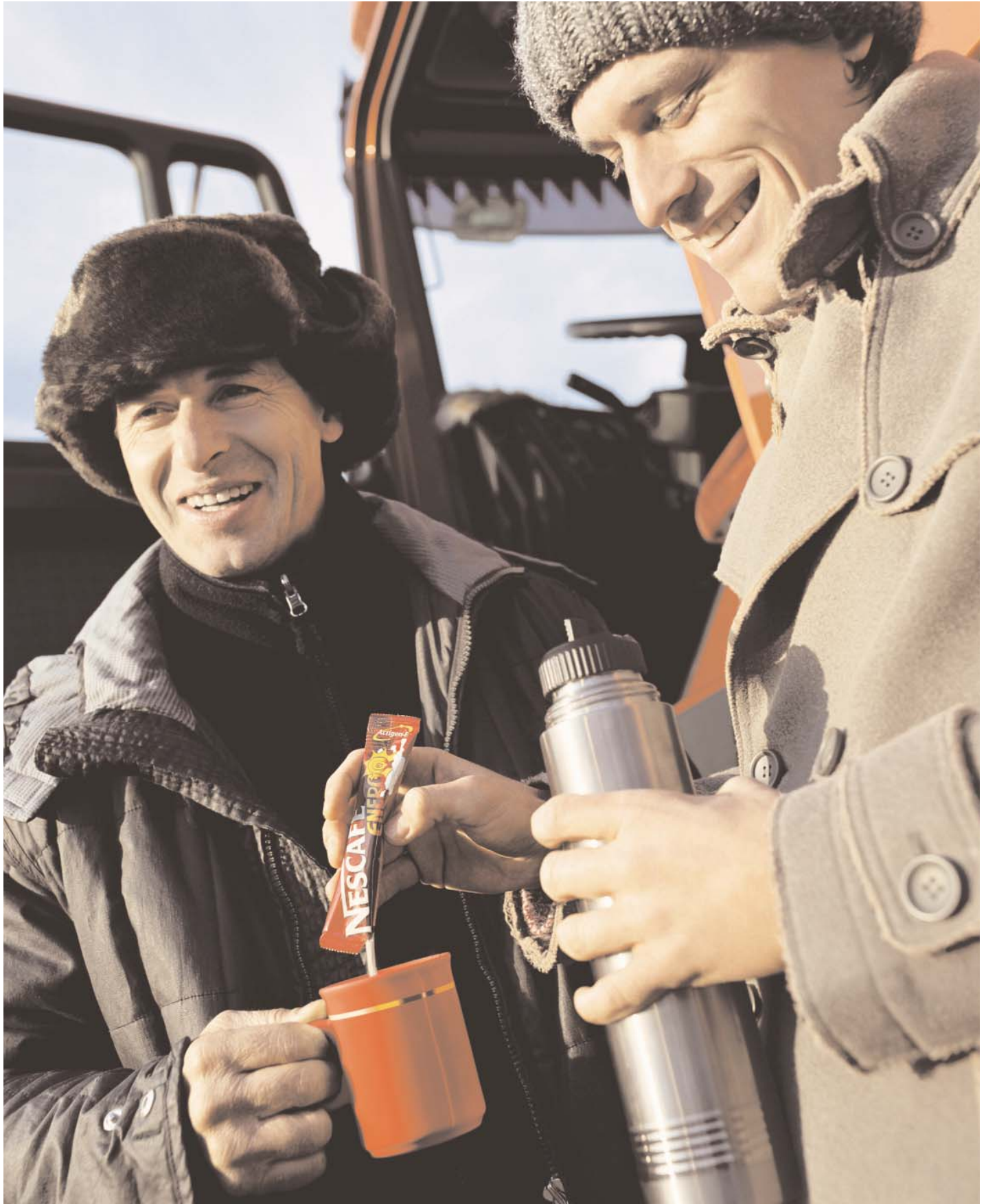
La force des marques de Nestlé confère au Groupe un positionnement international sans égal dans une large gamme de catégories de produits. Les six marques stratégiques mondiales *Nestlé*, *Nescafé*, *Nestea*, *Maggi*, *Buitoni* et *Purina* représentent quelque 70% des ventes du Groupe, *Nestlé* y contribuant à elle seule à hauteur de 40%. Nestlé détient en outre des marques régionales et nationales avec lesquelles les consommateurs sont étroitement familiarisés, souvent de longue date. Les marques et produits de Nestlé étant au cœur d'un processus d'innovation et de rénovation constant, ils répondent et dépassent les attentes de nos consommateurs en matière de goût et de qualité nutritionnelle. Nous recherchons une supériorité qualitative nette en veillant à ce que nos marques obtiennent la préférence des consommateurs dans un rapport de 60/40. Nous nous assurons également que nos produits présentent des propriétés nutritionnelles de haut niveau. Nous assurons aussi la commercialisation responsable de nos marques et leur disponibilité quand nos consommateurs les veulent, où ils les veulent et comme ils les veulent. A travers le monde, les ménages connaissent d'autres noms tels que *Nespresso*, *Nesquik*, *Milo* et *Nescau* dans le secteur des boissons, *Perrier*, *S.Pellegrino*, *Vittel*, *Acqua Panna*, *Poland Spring* et *Zephyrhills* pour les eaux, *Nido*, *Nespray*, *La Lechera* et *Carnation* pour les produits laitiers, *Stouffer's*, *Lean Cuisine*, *Herta* et *Thomy* dans le secteur des plats préparés et des produits pour cuisiner, *Kit Kat*, *Smarties*, *Crunch*, *Polo*, *Cailler*, *Butterfinger*, *Rossiya* et *Oron* pour le chocolat et la confiserie, ainsi que *Friskies*, *Felix*, *Alpo* et *Beneful* dans le secteur des produits pour animaux de compagnie.

Produits et marques

			2003	2002	2001	
Boissons	Café soluble		34,2%	8 046	8 287	8 937
	Nestlé Waters		34,3%	8 066	7 720	7 418
	Autres		31,5%	7 408	7 318	7 668
	Total		100%	23 520	23 325	24 023
	EBITA			4 038	4 075	4 259
Produits laitiers, nutrition et glaces	Produits laitiers		48,1%	11 208	12 339	13 061
	Nutrition		21,5%	5 003	5 143	5 366
	Glaces		26,4%	6 147	5 010	3 770
	Autres		4,0%	925	884	844
	Total		100%	23 283	23 376	23 041
EBITA			2 796	2 756	2 578	
Plats préparés et produits pour cuisiner	Surgelés et réfrigérés		59,0%	9 484	8 711	7 566
	Culinaires et autres		41,0%	6 584	7 123	7 526
	Total		100%	16 068	15 834	15 092
	EBITA			1 884	1 712	1 573
Chocolat, confiserie et biscuits	Chocolat		79,6%	8 155	8 493	8 745
	Confiserie		12,0%	1 231	1 306	1 377
	Biscuits		8,4%	854	975	1 122
	Total		100%	10 240	10 774	11 244
	EBITA			1 047	1 180	1 234
Produits pour animaux de compagnie	Chiffre d'affaires		9 816	10 719	6 232	
	EBITA		1 444	1 418	453	
Nestlé FoodServices (Secteur hors foyer)*	Zone Europe		46,3%	3 029	2 849	2 633
	Zone Amériques		29,6%	1 935	1 971	2 130
	Zone Asie, Océanie et Afrique		24,1%	1 577	1 786	1 970
	Total		100%	6 541	6 606	6 733
Alcon	Chiffre d'affaires		4 579	4 661	4 624	
	EBITA		1 243	1 188	1 166	
Sociétés associées	Quote-part de Nestlé dans les résultats		593	504	535	
Joint-ventures pharmaceutiques et cosmétiques	Quote-part de Nestlé au chiffre d'affaires		473	471	440	

En millions de CHF

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



Boissons

de Trinks, qui a une marge plus faible, ainsi qu'une augmentation des dépenses de marketing pour *Nescafé*.

Revue de l'année 2003

En 2003, le prix du café vert a conservé un faible niveau pour la quatrième année consécutive, une durée qui n'a jamais été observée jusqu'ici. La situation des producteurs dont le revenu dépend uniquement du café est devenue très difficile dans certains pays. Pour faire face à cette situation, Nestlé a accéléré ses activités visant au développement d'une activité plus durable dans le secteur du café, depuis le producteur jusqu'au consommateur – durable d'un point de vue social, économique et environnemental.

Des exemples de ces activités sont présentés dans le rapport séparé sur Nestlé et le café vert accompagnant le Rapport de gestion.

Le faible prix du café vert tient principalement à un simple déséquilibre entre l'offre et la demande. La production de café vert est trop importante par rapport aux besoins des torréfacteurs qui répondent à la demande. On pourrait également parler de «demande trop faible». Pour Nestlé, en tant que torréfacteur, créer une demande des consommateurs est une responsabilité claire. Notre engagement à respecter cette responsabilité se reflète dans nos ventes de café en 2003, la performance de marques telles que *Nescafé* et *Nespresso* étant de nouveau supérieure à la croissance du marché mondial du café.

Les taux de croissance enregistrés sur des marchés aussi contrastés que l'Allemagne et l'Ouzbékistan, le Canada et le Moyen-Orient, l'Argentine et l'Ukraine ainsi que les Etats-Unis sont particulièrement encourageants.

Nous continuons à lancer de nouvelles technologies pour *Nescafé*. En 2003, ces activités se sont concentrées en particulier sur les Etats-Unis, le Brésil, l'Allemagne et la France, renforçant la position de *Nescafé* comme produit préféré des consommateurs locaux.

Dans le secteur des **boissons chocolatées et maltées**, notre très forte marque *Milo* a poursuivi son excellente progression, notamment en Asie du Sud et de l'Est. La recherche Nestlé a permis d'ajouter à cette marque un nouvel ingrédient actif de marque breveté *Actigen-E*, contribuant fortement aux excellents taux de croissance de *Milo*.

Beverage Partners Worldwide a enregistré une année prospère en 2003 avec une croissance interne réelle de 8,4%, reflétant de bonnes performances en Europe et en Asie.

Nestlé Waters est présentée aux pages 46 à 49.

Perspectives

2004 sera une année d'activité sans précédent pour les nouveaux produits dans nos catégories, avec une concentration particulière sur *Nescafé* et *Nesquik*.

Chiffre d'affaires et rentabilité

Le chiffre d'affaires est resté stable à CHF 23,5 milliards. La croissance organique a atteint 6,8%, avec une croissance interne réelle de 5,3%. Nestlé Waters, le café soluble, les boissons chocolatées et maltées ainsi que *Nespresso* et Beverage Partners Worldwide ont enregistré de bonnes performances. Les marchés émergents ont continué d'être les moteurs de la croissance dans les secteurs du café soluble ainsi que des boissons chocolatées et maltées. Notre programme visant à améliorer la rentabilité de notre affaire de boissons au Japon a eu un effet plutôt marqué sur la croissance interne réelle, mais nous permet d'être bien positionnés en vue d'une bonne progression de la marge en 2004 dans cette activité. La marge du groupe de produits a atteint 17,2% du chiffre d'affaires, reflétant principalement la croissance rapide

Répartition des ventes*	Zone EUR		4 901	
	Zone AMS		3 298	
	Zone AOA		4 770	
		0	+	
Croissance interne réelle (RIG) et Croissance organique (OG)	Café soluble		+3,6%	+3,8%
	Nestlé Waters		+8,8%	+9,1%
	Total du groupe		+5,3%	+6,8%
	de produits			

* Nestlé Waters et ventes d'autres activités exclues

RIG + = OG

Nescafé Energo, avec *Actigen-E*, lancé en Russie



Produits laitiers, nutrition et glaces

Chiffre d'affaires et rentabilité

Le chiffre d'affaires est resté stable à CHF 23,3 milliards. La croissance organique a atteint 5,1%, avec une croissance interne réelle de 1,1%. Tous les segments ont contribué à une croissance organique positive, avec notamment de bonnes performances dans les secteurs des glaces, de HealthCare et de performance ainsi que de Cereal Partners Worldwide. La marge a augmenté de 20 points de base, à 12% du chiffre d'affaires, reflétant les progrès enregistrés dans nos affaires de glaces, de produits laitiers réfrigérés et de HealthCare nutrition.

Revue de l'année 2003

Les **produits laitiers de longue conservation** ont enregistré de bons gains de parts de marché grâce à notre concentration sur l'innovation et la rénovation ainsi qu'au lancement accéléré du système de nutrition à forte valeur ajoutée *Nido 1+, 3+ et 6+* pour enfants avec des ingrédients actifs de marque. D'autres innovations incluent la crème à thé liquide prête à l'emploi *Everyday* au Pakistan, des laits pour adultes à forte valeur nutritive tels que *Svelty* au Mexique (lait à forte teneur en calcium avec

des prébiotiques) et *Omega* en Chine (pour aider à contrôler le cholestérol). Les **produits laitiers réfrigérés** ont amélioré leur rentabilité et créé une base pour une croissance durable. Nous avons mis à profit les synergies dans notre organisation paneuropéenne et créé une présentation standard pour *Sveltresse*, notre marque de bien-être pour adultes. En Amérique du Sud, l'innovation s'est concentrée sur *Svelty/Molico*, la marque de bien-être pour adultes de la zone. Nous avons également enregistré une bonne croissance en Australie et en Asie du Sud.

La **nutrition infantile** a réalisé une bonne progression dans les principaux pays d'Asie et d'Europe de l'Est ainsi qu'au Mexique et au Moyen-Orient. Nous avons rationalisé notre structure industrielle, créant des centres de production dédiés et un fondement solide pour nos principaux facteurs de croissance, l'innovation et la rénovation.

Le secteur de **HealthCare nutrition** a encore affiché une croissance supérieure à la moyenne du Groupe. Des succès notables ont été obtenus avec *Nutren* en Asie, *Clinutren* en Europe et *Peptamen* en Amérique du Nord.

La **nutrition de performance** a bien progressé, la gamme *PowerBar* enregistrant une croissance à deux chiffres soutenue par sa variété à basse teneur en hydrates de carbone. La stratégie qui consiste à ajouter une fonction nutritionnelle à des marques *Nestlé* établies par l'adjonction d'in-

grédients actifs de marque a continué à se développer avec succès, avec un chiffre d'affaires de CHF 2 milliards.

Nos affaires de **glaces** ont amélioré leur croissance, leur rentabilité et leurs parts de marché en renforçant leur position de numéro un dans des pays tels que le Canada, l'Australie, la Suisse, les Philippines, la Malaisie et la Russie et en améliorant leur position dans des pays comme la France, le Brésil et la Thaïlande. Elles ont aussi réalisé une croissance record en Chine.

Nous sommes devenus numéro un aux Etats-Unis grâce à la fusion de notre activité américaine de glaces avec Dreyer's Grand Ice Cream Company. Nous avons également ajouté à notre portefeuille des marques très haut de gamme en Europe en acquérant la marque *Mövenpick*.

Enfin, les glaces jouent aussi un rôle dans la nutrition et le bien-être par l'intermédiaire de produits tels que *Legend Better For You*. De nouveaux produits suivront en 2004.

Cereal Partners Worldwide, notre joint-venture avec General Mills, a enregistré une bonne performance en 2003, réalisant une forte croissance, principalement dans le segment des barres aux céréales, et a amélioré sa rentabilité.

Perspectives

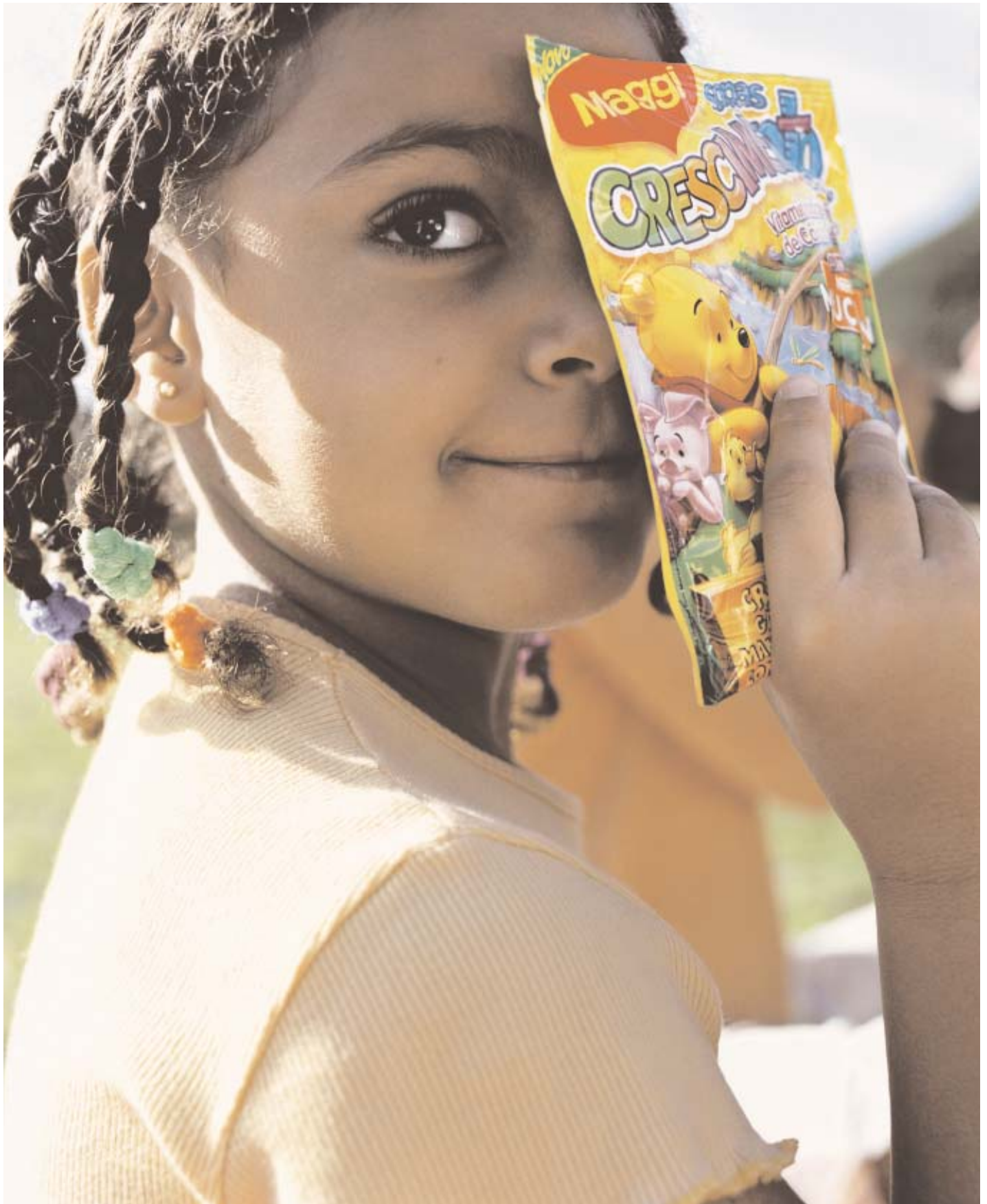
Les mesures prises en 2003 ont bien positionné les catégories de produits en vue d'une progression en 2004.

Répartition des ventes*	Zone EUR	7 825	Zone AMS	8 535	Zone AOA	5 876						
Croissance interne réelle (RIG) et Croissance organique (OG)	Produits laitiers	-0,5%	+3,7%	Nutrition	+1,3%	+5,2%	Glaces	+3,3%	+7,0%	Total du groupe de produits	+1,1%	+5,1%

* Ventes d'autres activités exclues

■ RIG ■ + = OG

Nestlé Calcium Plus, recommandé par l'«Osteoporosis Society of the Philippines Foundation, Inc.»



Plats préparés et produits pour cuisiner

Chiffre d'affaires et rentabilité

Le chiffre d'affaires a légèrement augmenté pour s'établir à CHF 16,1 milliards. La croissance organique a atteint 4,1%, avec une croissance interne réelle de 2,4%. Les produits culinaires, les produits culinaires réfrigérés et les surgelés ont enregistré une performance équilibrée, contribuant tous de manière satisfaisante à la croissance organique. La marge a augmenté de 90 points de base, à 11,7% du chiffre d'affaires, bénéficiant de l'acquisition de Chef America, menant à une réduction de coûts efficaces.

Revue de l'année 2003

Nos affaires du secteur des surgelés en Amérique du Nord ont poursuivi leur croissance et gagné des parts de marché grâce à la force de leur portefeuille élargi. La récente acquisition de *Hot Pockets* nous place en position de leader dans les secteurs des plats préparés surgelés et des snacks à manger à la main.

Soupes *Maggi Crescimento*, enrichies avec du lait *Ninho* ou du *Mucilon*, source de vitamines, de calcium et de fer, Brésil

La forte croissance continue de *Stouffer's Lean Cuisine* a été partiellement compensée par d'autres produits *Stouffer's*, reflétant la plus grande sensibilisation des consommateurs aux problèmes d'obésité.

Lean Cuisine a introduit avec succès une pizza croustillante à cuire au micro-ondes et une gamme de plats pauvres en glucides pour répondre aux besoins divers des consommateurs en matière de plaisir sain et de contrôle des glucides. *Hot Pockets* a lancé avec succès *Pot Pie Express*, une version snack de ce produit très populaire en Amérique, ce qui a contribué à alimenter une croissance à deux chiffres.

Les produits réfrigérés ont poursuivi leur croissance, *Nestlé Toll House* en tête, qui est en passe de devenir numéro un dans le segment en expansion de la pâte à biscuit aux Etats-Unis. Le lancement d'*Ultimates*, un concept de biscuits plus grands et plus chocolatés, a été le moteur de la croissance, préservant notre position de leader en matière d'innovation. Les lancements de pâtes à gâteau liquides en Europe ont été suivis par des extensions de gamme efficaces qui ont perpétué l'excellente performance de ce concept Bake It.

Buitoni, notre marque de produits italiens, est prête pour une croissance significative l'année prochaine grâce à notre entrée dans le secteur des pizzas réfrigérées dans certains pays européens et de notre présence

accrue dans le segment des pâtes et des sauces réfrigérées ainsi que des pizzas surgelées.

Les produits culinaires, centrés sur la marque *Maggi* et les préparations pratiques pour repas, continuent à réaliser de bonnes performances dans les pays en développement, ce qui est de bon augure pour l'avenir de ce segment rentable. La Chine, l'Inde, l'Europe de l'Est, l'Afrique centrale et occidentale et le Moyen-Orient contribuent de manière toujours plus importante à la croissance et à la rentabilité. Le déploiement et la localisation efficaces des produits et concepts existants sont les moteurs de la croissance, et les possibilités d'innovation continue sont importantes. Le secteur des bouillons a poursuivi sa bonne croissance. *Maggi* a lancé une série de potages en 2003, dont *Maggi Sveltesse* en France, ainsi que des concepts d'assaisonnement uniques tels que *Maggi Magic Chef* en Amérique latine et *Maggi Recipe Secrets* au Moyen-Orient ainsi qu'en Europe de l'Est.

Perspectives

L'année 2004 sera une année positive pour ce groupe de produits. Nous devrions bénéficier d'une plus grande concentration sur l'innovation et d'une importance accrue des affaires à forte croissance telles que *Hot Pockets* et *Lean Cuisine*. Dans le même temps, les régions à forte croissance en Asie, en Afrique et en Europe de l'Est stimuleront la croissance dans nos affaires culinaires caractérisées par des marges élevées.

Répartition des ventes*	Zone EUR		7 729	
	Zone AMS		5 906	
	Zone AOA		1 822	
		0	+	
Croissance interne réelle (RIG) et Croissance organique (OG)	Surgelés et réfrigérés		+3,3%	+3,7%
	Culinaires et autres		+1,3%	+4,6%
	Total du groupe de produits		+2,4%	+4,1%

* Ventes d'autres activités exclues

RIG + = OG





Produits pour animaux de compagnie



Grâce à *Healthy Weight Formula*, la nouvelle extension de la gamme *Beneful*, les propriétaires de chiens peuvent donner à leur animal des aliments pauvres en calories, sans en sacrifier le goût

Chiffre d'affaires et rentabilité

Le chiffre d'affaires a baissé à CHF 9,8 milliards. La croissance organique a atteint 1,6%, avec une croissance interne réelle de 0,5%. La marge a augmenté de 150 points de base, à 14,7% du chiffre d'affaires. La progression de l'industrie a ralenti, s'établissant en deçà des attentes et des niveaux historiques enregistrés aux Etats-Unis et dans d'autres pays clés, tandis que la concurrence s'est sensiblement accrue. L'optimisation de notre portefeuille a conduit à des réductions dans la vente de produits

affichant un rendement plus faible, surtout en Europe, en Amérique latine et dans la zone Asie, Océanie et Afrique. Dans le même temps, nous nous sommes concentrés sur l'augmentation de la croissance de nos produits très haut et haut de gamme présentant un rendement plus élevé. Les synergies de fusion totales ont atteint USD 275 millions fin 2003, un chiffre largement supérieur à nos prévisions initiales.

Revue de l'année 2003

L'innovation et la rénovation ont constitué la priorité dans l'agenda de Nestlé Purina PetCare en 2003. Aux Etats-Unis, un certain nombre de nouveaux produits ont été lancés, notamment *Cat Chow Indoor Formula*, *Beneful Healthy Weight Formula* et *Pro Plan*, aliments humides pour chiens et chats. Ces deux derniers produits sont les premiers aliments humides nutritifs de très haut de gamme présentant les mêmes caractéristiques que ce niveau de gamme en termes de forme, de variété et de goût. *Cat Chow Indoor Formula*, composé de céréales complètes et de légumes verts du jardin, répond aux besoins des chats d'intérieur et leur permet de conserver un poids équilibré tout en prévenant la formation des boules de poils.

Le produit original *Beneful*, la gamme de litière *Tidy Cats* et la marque d'aliments humides *Alpo* ont encore affiché une bonne croissance. Ce sont de très bonnes performances compte tenu du contexte plus concurrentiel et de l'environnement de croissance plus faible.

En Europe, notre initiative d'optimisation du portefeuille a conduit, comme prévu, à une baisse des ventes et à une hausse de la rentabilité. Les

marques clés de très haut de gamme, *Pro Plan* et *Purina One*, les portions individuelles d'aliments pour chats et la marque haut de gamme d'aliments pour chiens *Bakers* ont enregistré une croissance significative.

En Amérique latine et aux Caraïbes, les ventes et les bénéfices ont progressé, malgré les problèmes économiques et politiques dans plusieurs pays, grâce à l'optimisation de notre portefeuille et aux fortes ventes de *Dog Chow* et de produits de masse.

Dans la zone Asie, Océanie et Afrique, la progression des ventes en Asie du Sud-Est et en Nouvelle-Zélande a été compensée par la poursuite du recul des ventes au Japon et en Afrique du Sud ainsi que par les effets de l'optimisation du portefeuille en Australie.

L'engagement en faveur du bien-être global des animaux de compagnie est au cœur des activités de Nestlé Purina PetCare. Exemple de cet engagement, notre étude menée sur 14 ans a montré que la durée de vie moyenne des chiens nourris de manière équilibrée était plus longue de 1,8 an que celle de leurs frères et sœurs. Sur la base de ce résultat, Purina a développé *Purina Life Plan*, un programme qui permet aux propriétaires d'animaux familiers de gérer la santé de leur chien.

Perspectives

Nous nous attendons à un environnement concurrentiel inchangé en 2004, particulièrement dans le secteur haut de gamme. Néanmoins, Nestlé Purina PetCare continuera d'étendre ses marques et produits stratégiques dans le monde, grâce au lancement de produits innovants et à l'extension de concepts réussis de produits.

		0	+	RIG	OG
Croissance interne réelle (RIG)	Total du groupe de produits			+0,5%	+1,6%
et Croissance organique (OG)					

RIG + = OG



Nestlé FoodServices (hors foyer)

développement de Nestlé en fonction des activités clés, des clients et des partenaires d'affaires externes a constitué le fondement de l'innovation et de la rénovation du secteur stratégique des boissons pour les canaux sélectionnés et les régions prioritaires. Cela nous a permis d'accélérer notre expansion dans cette catégorie. Parallèlement, les optimisations de portefeuille, notamment dans le secteur des surgelés en Allemagne, des produits laitiers réfrigérés en France et en Turquie ainsi que des produits laitiers au Chili ont amélioré la rentabilité des affaires.

Parmi les points forts de l'année 2003, il faut citer la mise en œuvre de modèles d'affaires dédiés dans le domaine des boissons. Ces modèles appliquent des services à valeur ajoutée à des réseaux de distribution spécifiques, ciblent des produits et des systèmes donnés et intègrent un concept de commercialisation contrôlé. A citer également, l'obtention d'une part de 10% de la consommation totale de café hors foyer avec 22 milliards de tasses par an, des partenariats plus étroits avec des opérateurs internationaux qui ont permis d'étendre les connaissances sur le consommateur et d'accélérer notre développement, ainsi que le lancement en France, sous la marque *Chef*, de fonds semi-liquides réfrigérés contenant peu de sel.

Perspectives

Nos meilleures connaissances des clients, segment par segment, nous permettront de mettre en œuvre des innovations plus ciblées en 2004 qui, parallèlement à notre investissement dans les équipements et dans le concept de mise sur le marché, nous donnent confiance quant à notre capacité à augmenter les parts de marché pour l'année à venir.

Chiffre d'affaires et rentabilité

L'environnement économique défavorable qui a prévalu ces deux dernières années s'est maintenu en 2003, bien que le secteur «foodservice» ait conservé un niveau de croissance supérieur à celui du marché des commerces d'alimentation générale. Les activités de Nestlé ont obtenu une bonne performance en dépit du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). La croissance interne réelle (RIG) rapportée reflète l'initiative lancée au Japon pour améliorer la rentabilité de nos activités de distributeurs automatiques de boissons en nous séparant des machines peu rentables. Nos catégories stratégiques, y compris les marques *Nescafé*, *Nestea*, *Milo* et *Nesquik* ainsi que les produits culinaires et surgelés, ont réalisé une bonne performance.

Revue de l'année 2003

Des taux de croissance élevés ont été enregistrés par nos principales marques de boissons dans des pays clés tels que les Etats-Unis, le Mexique, l'Océanie, la Grèce, la Malaisie, les Philippines et Singapour. L'orientation du réseau de recherche et de

		-	0	+	RIG
Croissance interne	Zone EUR				+1,0%
réelle (RIG)	Zone AMS				+2,8%
	Zone AOA				-4,2%
	Total				+0,2%

Bouillon Maggi Wellness,
région nordique



Alcon



Chiffre d'affaires et rentabilité

La forte progression d'Alcon s'est poursuivie en 2003, avec une croissance organique de 9,0%. Les ventes ont atteint CHF 4,6 milliards. L'EBITA d'Alcon s'est élevé à CHF 1,2 milliard, ce qui représente une augmentation de la marge de 25,5% à 27,1%, grâce à une utilisation efficace de son infrastructure mondiale existante.

Revue de l'année 2003

Les produits d'Alcon améliorent la qualité de vie des patients dans le monde entier en leur redonnant la vue, en la préservant et en l'améliorant. Les médicaments produits par la société permettent de traiter les infections des yeux, de contrôler le glaucome et de soulager les symptômes allergiques. La restauration ou l'amélioration de l'acuité visuelle par l'extraction et le remplacement du cristallin cataracté, les procédures vitro-rétiniennes et la chirurgie réfractive sont rendues possibles par ses instruments de chirurgie. Quant à ses produits de soins pour les yeux destinés aux consommateurs, ils humidifient les yeux, nettoient et conservent les lentilles de contact.

La société détient une équipe de direction expérimentée, des positions de leader dans presque toutes les catégories de produits au sein de l'ophtalmologie, un riche pipeline de recherche, une présence mondiale inégalée et une puissance financière

exceptionnelle. En raison de l'expansion des technologies modernes dans le monde, des nouvelles thérapies dans le domaine de l'ophtalmologie et du vieillissement de la population, les catégories dans lesquelles Alcon déploie ses activités pourraient dépasser USD 15 milliards au cours des prochaines années, ce qui représenterait une augmentation de 30% par rapport à 2003.

Mars 2002 a vu l'introduction en bourse (IPO) d'environ 25% des actions d'Alcon sur le New York Stock Exchange. Au 31 décembre 2003, la capitalisation boursière d'Alcon avait augmenté d'environ USD 18,7 milliards, ce qui constitue une hausse de plus de 83% depuis l'IPO. Le titre Alcon est négocié sous le symbole «ACL» et son évolution peut être consultée sur son site Internet à l'adresse www.alconinc.com

Perspectives

L'année qui s'annonce sera l'une des plus productives en termes de recherche, de développement et d'enregistrements réglementaires. Alcon va déposer des demandes d'enregistrement auprès de la US Food and Drug Administration pour au moins cinq nouveaux produits importants, dont deux se caractérisent par leur grand potentiel sur le marché dans les années à venir. Il s'agit de *Retaane* – l'unique médicament expérimental breveté d'Alcon pour la dégénérescence maculaire humide liée à l'âge – et de *Restor*, une lentille intraoculaire dotée de capacités de pseudo-accommodation pouvant fournir une excellente vision de près et de loin. Grâce à sa puissante gamme de produits, à un pipeline de nouveaux produits potentiels enviable, à un excellent personnel de vente et de marketing et à une infrastructure de fabrication et de distribution mondiale efficace, Alcon est prête pour une nouvelle année de croissance dynamique.



Le riche et productif pipeline de recherche et de développement d'Alcon permet d'alimenter la croissance de la société. Représentés ci-dessus et ci-contre, trois des nouveaux produits lancés en 2003: le système d'émulsification du cristallin *Infiniti*, la solution ophtalmique antibiotique *Vigamox* et les larmes artificielles *Systane*

innéov fermeté cible de l'intérieur les couches profondes de la peau.
Et la peau gagne en matière et fermeté.

innéov fermeté

premier redensifiant cutané visage
et corps au Lacto-Lycopène,
isoflavones de soja et vitamine C

L'innovation: la bio-assimilation. Pour la première fois le Lacto-Lycopène, technologie brevetée, rend le lycopène hautement assimilable. Ainsi présent à forte concentration dans la circulation sanguine, il imprègne les couches profondes où la matière peau se fabrique. **L'avis des femmes:** elles parlent d'une peau plus rebondie, plus lisse, visiblement raffermie. **La garantie clinique:** les tests contre placebo le prouvent. A 3 mois, le derme est densifié. Après 6 mois, le relief cutané est lissé.



innéov

nutricosmetics

RECHERCHE NUTRITIONNELLE NESTLÉ & RECHERCHE DERMATOLOGIQUE L'ORÉAL

Sociétés associées et joint-ventures pharmaceutiques et cosmétiques

marchés enfin, la croissance continue à un rythme extrêmement élevé: en Asie (notamment en Chine et à Taïwan), au Brésil, en Russie et en Hongrie, en Australie et en Inde, contribuant ainsi à une nette amélioration de la rentabilité.

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

Galderma

Le joint-venture de Nestlé et de L'Oréal dans le secteur de la dermatologie, a de nouveau réalisé une très bonne performance en 2003, en clôturant l'exercice avec un chiffre d'affaires de CHF 932 millions, traduisant une croissance organique de 10,6%, dans un marché peu dynamique. *Différine*, le premier produit de Galderma en chiffre d'affaires, a maintenu sa position de leader dans le traitement de l'acné modérée avec, huit années après son lancement, une croissance à deux chiffres de même que *Locéryl*, un médicament antifongique. Trois lancements importants ont eu lieu en 2003, *Solagé* aux Etats-Unis et au Canada, *Metvix* en Allemagne et au Royaume-Uni et *Clobex Lotion* aux Etats-Unis.

Par le déploiement d'un portefeuille de produits toujours plus étendu et ses efforts de recherche et de développement les plus importants dans le monde en dermatologie, Galderma confirme son ambition d'être en première ligne pour répondre aux besoins des dermatologues.

Laboratoires Innéov

Joint-venture entre Nestlé et L'Oréal dans le domaine des nutricosmétiques, Innéov a lancé son premier produit, Innéov *fermeté* dans neuf pays européens en 2003. Véritable succès dans le marché des compléments nutritionnels beauté, Innéov *fermeté* s'est positionné comme leader du segment anti-âge dans les neuf pays.

En 2004, les affaires d'Innéov seront étendues à d'autres pays et enrichies d'un deuxième produit.



Shampooing Fructis de Garnier lancé aux Etats-Unis en 2003



Couleur Experte, système de coloration multi-tons accessible en grande distribution



Clobex Lotion, corticostéroïde très puissant pour des affections telles que le psoriasis

fermeté, le premier produit des Laboratoires Innéov, bénéficie de l'expérience combinée en matière de recherche de Nestlé et de L'Oréal

L'Oréal

Le groupe est contrôlé par le holding français Gesparal, dont la famille Bettencourt détient 51% et Nestlé 49%. Présent dans plus de 130 pays, L'Oréal est le leader mondial de l'industrie cosmétique. Ses marques internationales (dont L'Oréal Professionnel, Matrix, Redken, L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Soft Sheen-Carson, Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Cacharel, Kiehl's, Shu Uemura, Vichy, La Roche-Posay) sont spécialisées dans cinq métiers à forte valeur ajoutée: coloration, soin du cheveu, maquillage, soin de la peau et parfum.

Soutenus par l'innovation des laboratoires de recherche, les lancements de nombreux produits et la poursuite de l'expansion géographique ont assuré une croissance interne forte et très supérieure à celle du marché cosmétique mondial. En 2003, le chiffre d'affaires consolidé a augmenté de 7,1% à données comparables pour s'établir à EUR 14 milliards. Le bénéfice net a progressé à EUR 1,65 milliard.

La croissance se poursuit en Europe de l'Ouest, notamment au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie. En Amérique du Nord, le groupe a réalisé une année record en gains de parts de marché. Les débuts du shampooing Fructis de Garnier et de la coloration Couleur Experte y sont très prometteurs. Sur les nouveaux

Good Food, Good Life: ces quatre mots résument la philosophie de Nestlé et servent de référence alors que nous entrons dans une nouvelle ère en matière de nutrition et de santé. Ce simple slogan, visible sur les bâtiments Nestlé à travers le monde, détermine nos principales activités dans la recherche scientifique, le développement de produits et le marketing. La nutrition était la pierre angulaire de Nestlé lors de sa fondation. Aujourd'hui, Nestlé évolue, mais reste fidèle à son héritage, passant d'une position de leader mondial dans le secteur alimentaire à une position de leader mondial dans les secteurs de l'alimentation, de la nutrition, de la santé et du bien-être. Notre objectif est d'inciter les consommateurs à surveiller leur régime alimentaire et leur nutrition, et de les aider à vivre plus sainement et plus longtemps.

Nestlé et la nutrition:
Good Food, Good Life
au cœur de notre activité



Food for wellness

PowerBar Be great

HALF CHOCOLATE SNACK.
BRING IT ON, WORLD.

HALF POWERBAR.
BE GREAT.



Introducing Prira. The nutritious delicious 110 calorie

afternoon energy snack with calcium, iron and soy.

www.powerbar.com

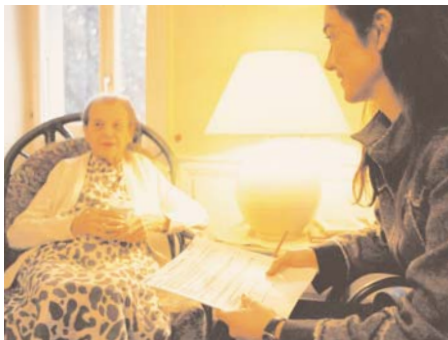
Les autorités sanitaires ont constaté que nutrition saine et activité physique étaient des facteurs préventifs en matière de santé...



...tout au long de la vie

Satisfaire
aux préférences
des consommateurs...

Le panier à provisions contient de plus en plus d'aliments sains



Les préférences des consommateurs, les changements démographiques et les facteurs socio-économiques stimulent la demande sur le marché des produits sains.

Pour un nombre croissant de consommateurs, l'alimentation sert non seulement à se nourrir, mais permet, de plus, de promouvoir la santé, d'améliorer les performances et de prévenir les maladies.

Ces consommateurs conscients de la santé désirent des produits alimentaires qui les aident à se sentir bien et à avoir une apparence avenante, leur donnent plus d'énergie, favorisent l'épanouissement et le développement de leurs enfants, et atténuent leurs problèmes de santé. Naturellement, ils veulent également de la saveur et une certaine commodité.

Les changements démographiques tels que le vieillissement rapide de la population modifient notablement le paysage du marché. Quelque 600 millions de personnes dans le monde ont plus de 60 ans. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), leur nombre doublera au cours des vingt prochaines années. Comme ces générations vivent plus longtemps, elles désirent vivre mieux, rester indépendantes et profiter d'une qualité de vie élevée. Parallèlement, leurs besoins nutritionnels changent. Lorsque les personnes vieillissent, elles s'exposent davantage aux risques de malnutrition et de déshydratation en raison de facteurs tels que la diminution de l'appétit et du goût ou la difficulté à se préparer à manger. De par ses besoins spécifiques, la population vieillissante contribue au développement d'un marché pour les produits qui aident à vieillir sainement.

Des facteurs socio-économiques influencent de surcroît le marché de manière significative. Le taux d'obésité, par exemple, qui augmente rapidement dans les pays riches comme dans les pays pauvres, a attiré l'attention des consommateurs sur l'importance d'une alimentation équilibrée et d'une activité physique. Les produits permettant de contrôler et de stabiliser le poids sont donc toujours aussi demandés.

Par ailleurs, la malnutrition, qui est toujours la principale cause de décès dans le monde, exige de l'industrie alimentaire qu'elle fasse du renforcement nutritionnel une priorité.

D'un point de vue de santé publique, une alimentation équilibrée et proactive le plus tôt possible dans le cycle de la vie est indispensable à la santé préventive. De fait, la prévention reste le plus simple des remèdes, en particulier dans les pays aux systèmes de santé débordés, pour lutter contre l'augmentation constante des maladies chroniques telles que le diabète ou les maladies cardiovasculaires.

La recherche de santé et de bien-être instaurée par Nestlé, en tant qu'entreprise alimentaire mondiale, repose sur une approche holistique des besoins nutritionnels actuels à travers le monde. C'est l'évolution naturelle d'une Société qui s'impose à la tête de l'industrie alimentaire en anticipant et en s'adaptant aux changements.

Il y a un siècle, les principaux objectifs de l'industrie alimentaire étaient de fournir des produits de subsistance et de faciliter l'accès aux aliments. Ensuite, l'industrie a développé des produits savoureux et plaisants, tandis que, plus récemment, la commodité est devenue une priorité absolue. Nestlé s'efforce d'ajouter la nutrition et le bien-être à ces nouvelles tendances. Aucune entreprise de l'alimentation et des boissons n'est mieux placée pour réussir une telle mission.



Développement d'aliments et de boissons au Centre de Recherche Nestlé (CRN) pour répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs en matière de santé et les aider à profiter pleinement de leur vie



La gamme de compléments nutritionnels *Clinutren*, qui rencontre un vif succès et sera relancée en 2004, soutient les fonctions et le statut nutritionnels des malades du cancer, des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou convalescentes après une opération

...grâce aux progrès scientifiques et nutritionnels

Des marques fortes et l'innovation en matière de produits déterminent la vision de bien-être de Nestlé



Calci-N est une source de calcium dérivée du lait utilisée dans les marques phares de Nestlé. Des études cliniques menées par Nestlé, en collaboration avec l'université de Genève, ont démontré que Calci-N améliore la densité osseuse de façon durable

Digestion facile, résistance aux maladies, ossature solide, faible taux de cholestérol, clarté de la peau, absence d'allergies, diminution des coliques, perte de poids: voici quelques-uns des effets bénéfiques des produits alimentaires de Nestlé déjà disponibles en grande partie dans les magasins d'alimentation. Avec plus de 8000 marques dans le monde, Nestlé s'est efforcée d'optimiser la valeur nutritionnelle et les avantages pour la santé de tout son portefeuille au cours des cinq dernières années. Le nombre et la diversité des produits de Nestlé sont des atouts majeurs qui aident les consommateurs à intégrer la nutrition et le bien-être à leur régime alimentaire.

Fondée sur des progrès scientifiques et nutritionnels, cette approche stratégique comprend trois volets: les efforts pour créer des produits et ingrédients novateurs, la rénovation des produits existants et l'importance accrue de l'évaluation nutritionnelle lors des tests de produits.

Les innovations relatives aux ingrédients ont des effets bénéfiques sur la santé et le bien-être

Les ingrédients actifs de marque bénéfiques pour la santé font partie des progrès les plus prometteurs réalisés dans le développement de la nutrition, de la santé et du bien-être pour les produits de Nestlé.

Les ingrédients actifs de marque sont des substances physiologiquement actives, favorables à la santé ou au bien-être au-delà de la saveur et du contenu nutritionnel du produit.

Même si les bienfaits de certains aliments tels que le yaourt et les poissons de mer sur la santé ont été constatés il y a plusieurs siècles déjà, la découverte scientifique de ces ingrédients bénéfiques par James Lind n'a été annoncée de manière formelle qu'au XVIII^e siècle et ils n'ont été analysés plus en détail qu'à la fin du XIX^e siècle par un éminent scientifique russe, Ilya Metchnikoff. Au début des années 1980, motivés par de nouveaux défis et dotés de nouvelles technologies, les chercheurs ont réussi à isoler des ingrédients spécifiques, à les reproduire et à les intégrer dans des produits alimentaires. Les scientifiques de Nestlé étaient et sont toujours à l'avant-garde de ces innovations. Les produits naturels, y compris les plantes, sont de bonnes sources d'ingrédients actifs de marque. La racine de chicorée, utilisée depuis longtemps comme ingrédient dans l'alimentation humaine, fournit de l'inuline prébiotique. Une formulation spécifique de l'inuline constitue la base de l'ingrédient actif de marque *Prebio*¹, utilisé dans les laits en poudre de Nestlé destinés aux tout-petits et aux jeunes enfants pour rester en bonne santé et assurer le bon fonctionnement de leur système digestif.

Nestlé utilise des ingrédients actifs de marque dans des dizaines de produits pour adultes et enfants, y compris dans les yaourts, les laits, les boissons et les formules infantiles. Les indications de Nestlé relatives aux effets bénéfiques des ingrédients actifs de marque reposent sur des recherches scientifiques et de vastes essais en laboratoire réalisés au sein du Groupe ou dans des universités du monde entier.

Une rénovation constante permet d'obtenir des produits plus sains

Nestlé procède à l'examen régulier de ses produits pour déterminer quelle rénovation ou reformulation pourrait les améliorer. Ces dernières années, la qualité nutritionnelle et les avantages pour la santé ont entraîné des améliorations.

Ces cinq dernières années, Nestlé a introduit dans 48 pays plus de 600 produits nouveaux ou rénovés dans des catégories telles que l'eau, le yaourt, le lait, les céréales, les biscuits, les glaces et les plats préparés surgelés.

Les modifications consistent à réduire les calories, les sucres, les graisses et le sel, à diminuer la taille des portions, à augmenter la teneur en fer, en iode, en vitamines et en minéraux, à ajouter des fruits et à remplacer la farine blanche par de la farine complète.

Comme d'autres catégories de produits, la confiserie, les glaces et d'autres aliments de plaisir peuvent être rénovés pour réduire leur teneur en sucre



Le *B_L* ou *Bifidobacterium lactis* qui est ajouté à notre gamme de produits de nutrition infantile est un probiotique aux vertus gastro-intestinales démontrées cliniquement (il réduit, p. ex., l'incidence des diarrhées)

ou en calories. Tout au long du processus de rénovation, la saveur reste toutefois primordiale. Même si les consommateurs sont particulièrement intéressés par les produits sains, ils veulent garder, et gardent, une place pour le plaisir dans leur vie et dans leur régime alimentaire. Ils ne veulent pas faire de compromis, à l'instar de Nestlé. Ces produits jouent un rôle dans une alimentation équilibrée.

La valeur nutritionnelle au centre de nos tests de produits

Nos tests rigoureux portant sur la supériorité de nos produits, qui prennent traditionnellement pour référence une préférence des consommateurs dans un rapport 60/40, ont évolué vers un nouveau système (60/40+), qui inclut un nouveau critère scientifique fondé sur la qualité nutritionnelle. Cet outil montre comment Nestlé intègre sa vision de la nutrition et du bien-être aux activités quotidiennes.

Historiquement, l'objectif des tests selon un rapport 60/40 était de fabriquer un produit choisi par six personnes sur dix pour sa saveur et le plaisir qu'il procure. Désormais, outre le test de préférence des consommateurs, les scientifiques de Nestlé effectuent également une évaluation des qualités nutritionnelles du produit. Les scientifiques calculent la valeur nutritionnelle à l'aide d'une série de critères qui s'appuient sur des qualités nutritionnelles telles que les calories, les protéines, les graisses, les fibres, le sucre ajouté, le sodium, les vitamines et les ingrédients fonctionnels.

Les dirigeants de Nestlé considèrent le test selon un rapport 60/40+ comme un filtre utile permettant d'évaluer si un produit est en adéquation avec la vision de l'Entreprise en matière de santé et de bien-être.



Le test de produits reposant sur un rapport de 60/40+ comprend un nouveau critère scientifique fondé sur la qualité nutritionnelle

La rénovation de produits en pratique: l'exemple *Sveltesse*

Traditionnellement associée à des yaourts, des fromages et d'autres produits laitiers, la gamme *Sveltesse* comprend désormais également une eau embouteillée, de la glace, des barres aux céréales et des plats préparés surgelés. Alors qu'elle se développe, la marque *Sveltesse* doit tenir ses promesses de saveur tout en contenant peu, voire aucune graisse, et offrir une faible teneur en calories. Pour protéger son intégrité, un «gardien de la marque» surveille le profil nutritionnel de chaque nouveau produit, ses principales valeurs, sa personnalité et son marketing.

Sveltesse, synonyme de minceur ou d'élégance, illustre la façon dont les processus de production peuvent

soutenir la rénovation. Pour améliorer la qualité et la saveur des fruits dans la glace et les yaourts *Sveltesse*, Nestlé a travaillé en collaboration avec des producteurs et des préparateurs alimentaires sur des processus de livraison et de cuisson destinés à maximiser la fraîcheur et à garantir la non-altération des nutriments et de la saveur lors de la cuisson.

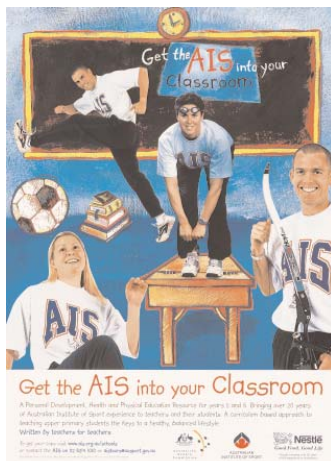
Les personnes mises en scène dans les publicités *Sveltesse* sont des gens ordinaires, et non des mannequins, qui montrent leur nombril avec assurance et font savoir aux consommateurs qu'il est possible d'opter pour un régime alimentaire sain sans avoir à renoncer aux plaisirs de la table.



Aider les consommateurs à privilégier nutrition et bien-être



Nestlé a lancé «Programa Nutrir» au Brésil en 1991; les cours sont donnés bénévolement par des collaborateurs de Nestlé



L'«Australian Institute of Sport» (AIS) encourage les jeunes Australiens à mener une vie saine et active

Décrivant ce qui est en train de devenir la norme mondiale, une enquête menée en 2003 pour l'Agence des normes alimentaires du Royaume-Uni (UK Food Standards Agency) révèle que de nombreux petits Britanniques ne connaissent pas suffisamment l'importance d'une alimentation équilibrée ou d'une activité physique.

Bénéficiant de la confiance des consommateurs, la marque *Nestlé* peut les convaincre de s'intéresser à la nutrition et au bien-être, et leur propose un portefeuille de produits divers qui incite à opter pour une alimentation plus saine. Nous sommes des acteurs du changement en aidant les consommateurs à apprendre et à réfléchir à leur alimentation. Pour y parvenir, nous harmonisons toutes nos communications avec les consommateurs (campagnes publicitaires et marketing, étiquetage des produits, programmes d'éducation des enfants, sites Internet ou autres médias) afin de véhiculer une image positive de la nutrition. Cela inclut également toutes les communications destinées aux enfants, qui sont particulièrement vulnérables aux messages peu clairs. Nous veillons à proposer des publicités et un marketing responsables aux enfants et nous disposons de règles marketing internes qui attestent de cet engagement. Nous adhérons à des directives volontaires telles que les règles de la Chambre de commerce internationale relatives au marketing et aux enfants et adolescents. Nous sommes conscients que les consommateurs attendent de nous des informations claires et justes. Nous veillons à faire des efforts de communication dans le contexte Good Food, Good Life pour être sûrs que nos actions satisfont à ces exigences et les dépassent.

L'éducation du consommateur

le sensibilise à la nutrition et à l'importance d'une activité physique

Nestlé soutient de nombreux programmes d'éducation des consommateurs dans le monde, tous adaptés aux besoins locaux. Nestlé veut contribuer au bien-être en diffusant ce message dans les communautés où elle travaille. En Australie, Nestlé est partenaire de l'«Australian Institute of Sport», un centre d'entraînement d'élite pour les athlètes qui sensibilise le public à la nécessité de faire du sport, soutient la recherche et des programmes de bourses pour l'étude de la nutrition sportive et crée des programmes scolaires.

L'éducation nutritionnelle est au cœur de notre activité sur les marchés émergents. Au Nigeria, les programmes d'éducation nutritionnelle de Nestlé englobent des bulletins radio quotidiens de 5 minutes sur la nutrition, des programmes destinés aux élèves du secondaire, des récompenses attribuées à des journalistes abordant la nutrition, des séminaires périodiques sur la nutrition pour les responsables de la santé publique et le «Nestlé Nutrition Day» annuel, qui réunit des décideurs politiques, des leaders de la communauté et d'autres spécialistes de la nutrition. En Amérique centrale, Nestlé parraine tous les mois des articles de journaux d'une page sur la nutrition et des mensuels scientifiques destinés aux médecins et aux autres professionnels de la santé, traitant des derniers progrès en matière de nutrition.

Les campagnes publicitaires de Nestlé reflètent sa responsabilité

Nestlé a lancé des campagnes publicitaires qui présentent la nutrition et une alimentation saine comme une source de plaisir tout en vantant ses produits. En France, la campagne publicitaire est axée sur les plats équilibrés contenant des fruits et des légumes frais, l'exercice régulier et le petit déjeuner. Les mères des nourrissons qui commencent à manger des aliments solides sont encouragées à diversifier les saveurs qu'elles leur proposent pour les aider à apprécier les fruits et les légumes.

Toutes les publicités sur les confiseries de Nestlé respectent le fait que la confiserie est un plaisir et qu'elle peut faire agréablement partie d'un style de vie actif et sain. La confiserie de Nestlé n'est jamais présentée comme un substitut de repas ni dans une situation de consommation excessive.



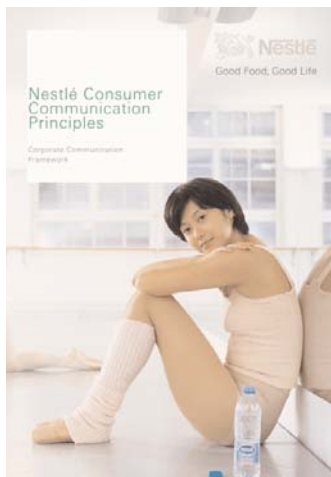
Une information nutritionnelle claire sur les emballages fournit aux consommateurs des renseignements importants pour une alimentation équilibrée

Une communication proactive facilite des choix plus sains



Le plan d'éveil nutritionnel Nestlé illustre clairement la gamme des aliments pour bébés et enfants

Améliorer la clarté générale des informations nutritionnelles



Les Principes de communication du Groupe avec le consommateur garantissent l'application des critères les plus élevés en matière de communication responsable



Nestlé utilise Internet comme un outil permettant de donner des informations nutritionnelles à jour aux consommateurs conscients de leur santé

L'étiquetage des produits

revêt une nouvelle importance avec les consommateurs d'aujourd'hui

Les consommateurs choisissent de plus en plus les produits en fonction des informations que leur livre l'emballage. Alors que cette attitude est généralisée chez les consommateurs ayant un haut niveau d'étude, nous sommes en mesure d'utiliser cet élément pour sensibiliser tous les consommateurs. Nous améliorons la clarté générale des informations nutritionnelles et étiquetons également les produits dans les pays où une telle mesure n'est pas exigée par la loi. Nous ajoutons des messages nutritionnels simples, basés sur des critères scientifiques, qui expliquent les avantages des produits pour la santé. Nous avons aussi révisé nos instructions de préparation afin de recommander d'utiliser moins d'huile ou de suggérer l'ajout de fines herbes et d'épices plutôt que du sel.

Partager notre savoir et nos informations

Les consommateurs demandent souvent des informations sur la nutrition à Nestlé. Nous comprenons que cette demande reflète la confiance que les consommateurs ont en nos marques et nous estimons qu'il est de notre responsabilité de les aider à comprendre nos produits et à apprendre davantage sur les principes d'une alimentation équilibrée.

Nestlé en direct, une assistance téléphonique disponible dans une douzaine de pays, répond à des centaines d'appels de consommateurs chaque semaine. Internet nous aide également à cerner l'intérêt du consommateur pour la nutrition. Outre le site Internet du Groupe sur la nutrition, Nestlé engage des ressources spécifiques aux pays et aux produits. Au Royaume-Uni, Nestlé propose aux enfants et aux parents un site Internet sur le bien-être, afin qu'ils en apprennent davantage sur les calories et l'importance d'un poids sain. Aux Etats-Unis, le site Internet *Lean Cuisine* comprend une rubrique «Ask the Nutritionist» (Un expert vous répond).

Les collaborateurs de Nestlé s'occupent de la stratégie nutritionnelle

Les collaborateurs de Nestlé sont le principal facteur de la stratégie nutritionnelle. Pour ancrer la stratégie efficacement, nous avons créé une équipe de **Nestlé Nutrition Champions** qui collaborent avec les unités d'affaires stratégiques et les pays pour permettre aux stratégies nutritionnelles de fonctionner dans des environnements multiculturels. Ils sont de même en relation avec des experts des centres de technologie produits. Cet engagement est essentiel et nous permet de consolider le savoir et la compréhension de nos employés en matière de nutrition, particulièrement dans les unités d'affaires et les pays. Afin de soutenir une série d'activités de formation, Nestlé propose aux cadres supérieurs d'approfondir leurs connaissances en nutrition. Nous réalisons des modules interactifs d'«e-learning» sur la nutrition, distribués dans le monde entier sur des CD-ROMs. Tous les trimestres, nous publions des «newsletters» internes, qui contiennent des informations détaillées sur un domaine clé de la nutrition tel que l'obésité, le renforcement nutritionnel ou les ingrédients actifs de marque. Les dirigeants locaux réalisent aussi des documents similaires axés sur les produits vendus dans leurs pays.

L'environnement dans lequel nous travaillons reflète également les normes définies par Nestlé en matière de nutrition et de bien-être. La campagne de Nestlé intitulée «Le Plaisir de l'équilibre» s'adresse aux collaborateurs afin de les aider à effectuer des choix nutritionnels judicieux pour leur famille.



Le Centre de technologie de produits (PTC) de Singen, ouvert en 2004, se concentre sur la recherche culinaire



Le Dr Irène Corthésy, spécialiste du transit intestinal, étudie au CRN les effets calmants des yogourts probiotiques sur les gastrites et le métabolisme intestinal



Emmanuelle Belin-Batard, spécialisée en analyse sensorielle au CRN, utilise les résultats de la recherche sur la saveur et l'olfaction pour élaborer des produits appréciés par les consommateurs



Le professeur Bruce German, spécialiste du rôle des lipides dans la nutrition au CRN, étudie la façon dont chaque gène humain peut influencer nos besoins alimentaires spécifiques

La recherche intégrée entraîne des progrès nutritionnels...

Chez Nestlé, l'excellence commence avec la science

Aujourd'hui, nos scientifiques et nos chercheurs sont d'éminents théoriciens de la nutrition, qui contribuent au progrès de cette science, participent au débat scientifique mondial et collaborent à l'orientation future de la nutrition et de la santé. Nestlé emploie plus de 3500 personnes originaires de 50 pays dans son réseau intégré de centres de recherche, de développement et de test de produits. Cet engagement démontre l'importance que revêt la science dans notre activité principale.

Le «Nestlé Consultative Committee on Nutrition»

Créé il y a 25 ans pour conseiller les membres de la Direction du Groupe en matière de nutrition et de santé, ce comité compte aujourd'hui des scientifiques originaires de sept pays différents, dont le prix Nobel Guenter Blobel. En 1995, alors que les taux d'obésité n'étaient pas encore une priorité de santé publique, les membres du comité étudiaient déjà le problème ainsi que des sujets tels que la nutrition chez les personnes âgées, le renforcement nutritionnel, la santé osseuse et les compléments diététiques.

Nestlé sait que les progrès scientifiques nécessitent des investissements à long terme et que la recherche actuelle sera peut-être à l'origine d'une future découverte fondamentale. Les travaux de recherche de Nestlé dans le domaine de la gestion de l'énergie, qui permettront à la science d'obtenir des informations sur la perte de poids et la prévention de l'obésité, ont été lancés il y a près de dix ans, par exemple. La nutriginomique, qui étudie la façon dont l'alimentation et les nutriments influent sur les gènes, en est un autre exemple. La recherche financée par Nestlé modère la réflexion actuelle sur la façon dont l'alimentation et la nutrition pourraient prévenir les maladies ou remplacer les produits pharmaceutiques en cas de problèmes médicaux.

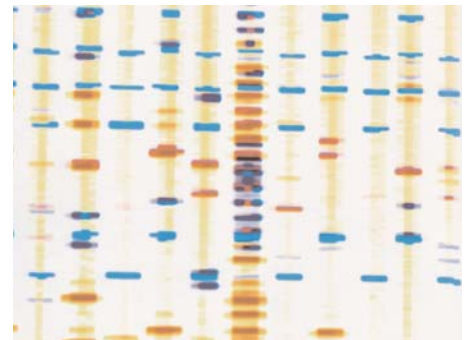
Le Centre de Recherche Nestlé (CRN)

Le CRN est le principal «groupe de réflexion» de Nestlé. Il joue un rôle fondamental en générant des connaissances scientifiques relatives à l'alimentation, à la nutrition, à la qualité et à la sécurité, qui alimentent les lignes de ravitaillement scientifiques et technologiques pour tous les produits Nestlé. Les compétences multidisciplinaires du CRN constituent un important potentiel pour l'innovation et la rénovation, qui répondent aux besoins des consommateurs. Les connaissances que rassemble le CRN aujourd'hui permettront de soutenir les activités futures de Nestlé dans les domaines de la nutrition et de la santé. La contribution apportée par Nestlé à la communauté scientifique mondiale en tant que principale société éditrice de publications sur la recherche nutritionnelle et la nutrition dans le monde est bien connue. Les **Annales Nestlé**, une revue pédiatrique publiée depuis 1942, sont largement considérées comme une référence et une source d'informations récentes sur les pratiques cliniques et la recherche. D'autre part, **The Nest** fournit des informations pratiques sur la santé publique et les questions relatives à l'alimentation des enfants, ainsi que sur les besoins physiques et psychologiques des nourrissons et des jeunes enfants. Les ateliers sur la nutrition de Nestlé sont organisés depuis 1982 et permettent à d'éminents scientifiques et cliniciens du monde entier de se rencontrer et de discuter de thèmes qui intéressent tous les professionnels de la santé. Leurs conclusions sont publiées sous forme d'ouvrages ou de brochures. Nestlé est également respectée pour ses partenariats avec des instituts de premier plan dans le domaine de la santé et de la nutrition dans le monde entier tels que le Medical Research Council au Royaume-Uni, l'Institute of Maternal and Child Health en Chine et l'université de Stellenbosch en Afrique du Sud.

En tant que principale société éditrice de publications sur la recherche et l'information nutritionnelles et la nutrition dans le monde, Nestlé contribue à l'information et à la formation continues des professionnels de la santé dans les domaines de la pédiatrie et de la nutrition infantile, clinique et de performance



«La vie n'est-elle pas formidable?»
Développer des aliments qui
contribuent à la santé en vue d'une
consommation quotidienne...



...répondant
aux besoins spécifiques
des consommateurs

...en étudiant les mécanismes complexes
de la nutrition, de la santé et de la maladie



La Fondation Nestlé est chargée de contribuer à l'amélioration de la nutrition dans les pays en voie de développement

La Fondation Nestlé pour l'étude des problèmes d'alimentation dans le monde Créée en 1966, la Fondation Nestlé reflète un autre aspect de l'engagement de Nestlé en vue d'approfondir les connaissances nutritionnelles. La Fondation, qui opère de manière indépendante, est chargée de contribuer à l'amélioration de la nutrition des populations des pays en voie de développement, en lançant et en soutenant des programmes de recherche sur la nutrition humaine présentant un intérêt pour la santé publique des pays à revenus faibles et intermédiaires, tels qu'ils sont définis par la Banque mondiale. Un des principaux objectifs de la Fondation est de transférer le savoir scientifique et technologique vers des pays cibles, la plupart des projets de recherche qu'elle parraine étant réalisés en collaboration avec des scientifiques dans des universités et des instituts de recherche de ces pays.

L'«International Fellowship Programme» pour la recherche nutritionnelle humaine, une grande partie du travail de la Fondation, vise à développer et à renforcer la capacité de recherche d'unités nutritionnelles sélectionnées dans des pays à revenus faibles en offrant une formation dans le domaine de la recherche nutritionnelle à plusieurs membres de leur personnel. Dans le cadre de ce programme, la Fondation Nestlé attribue des bourses de recherche en nutrition humaine.

Grâce à ces collaborations, Nestlé est certaine de disposer des meilleurs scientifiques et de participer aux recherches les plus récentes ainsi qu'à l'élaboration des meilleurs produits possibles, afin de répondre aux besoins spécifiques des consommateurs en fonction de leur répartition géographique.

Nutrition et bien-être: l'origine et l'avenir de Nestlé

Notre fondateur, Henri Nestlé, a créé la Société au XIX^e siècle afin de fournir des aliments de qualité. Après quelque 137 ans d'existence, l'objectif de notre Entreprise est resté le même, la Division d'affaires stratégiques Nutrition étant au cœur de la stratégie nutritionnelle actuelle et la plateforme destinée aux produits pour les enfants, la santé et la performance.

Au XXI^e siècle, une société responsable ne s'engage pas seulement par le biais de fondations et d'actions philanthropiques, mais en intégrant ses responsabilités au cœur de ses activités. C'est exactement ce que fait Nestlé avec sa stratégie nutritionnelle.

«Le bonheur, c'est un enfant sans allergies et une bonne nuit de sommeil. Est-ce trop demander?»

«Des vêtements sur mesure? Et pourquoi pas des aliments adaptés aux besoins nutritionnels de chaque membre de la famille?»



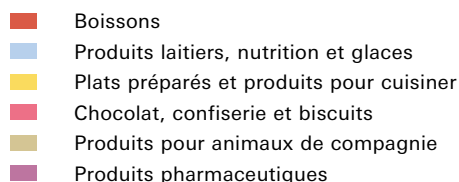
L'exposition sur la nutrition et le bien-être au siège de Nestlé, à Vevey, invite les visiteurs et les collaborateurs Nestlé du monde entier à la réflexion

Nestlé, aujourd'hui, veille à répondre aux besoins des consommateurs de demain

Nestlé compte 511 usines réparties dans 86 pays contre 508 en 2002. En 2003, nous avons acquis ou ouvert 29 usines, tandis que les ventes et les fermetures en ont concerné 26. A l'échelle du Groupe, nous menons une large action visant à accroître le rendement de nos actifs en partageant les méthodes les plus efficaces, en optimisant les technologies et la communication, en améliorant la gestion de la chaîne d'approvisionnement et en partageant les ressources. Pour satisfaire aux exigences des marchés internationaux, de plus en plus libéralisés, nous concentrons notre base de production, tout en visant des économies d'échelle pour atteindre une flexibilité élevée à un coût réduit.

Renseignements généraux

Fabrication et vente des produits



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

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

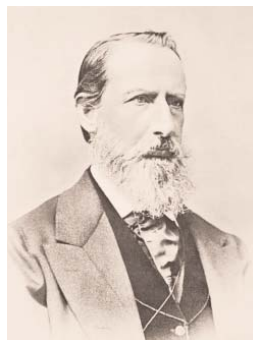
Europe	
Allemagne	28
Autriche	1
Belgique	3
Bulgarie	1
Danemark	2
Espagne	16
Finlande	1
France	39
Grèce	5
Hongrie	4
Italie	24
Norvège	1
Pays-Bas	8
Pologne	8
Portugal	6
Rép. d'Irlande	2
Rép. slovaque	1
Rép. tchèque	3
Roumanie	2
Royaume-Uni	24
Russie	10
Suède	4
Suisse	9
Turquie	4
Ukraine	2

Amériques	
Argentine	9
Brésil	22
Canada	15
Chili	7
Colombie	4
Costa Rica	1
Cuba	3
El Salvador	1
Equateur	2
Etats-Unis	76
Guatemala	1
Jamaïque	1
Mexique	13
Nicaragua	1
Panama	1
Pérou	1
Puerto Rico	1
Rép. dominicaine	3
Trinité-et-Tobago	1
Uruguay	1
Vénézuela	6

Asie, Océanie et Afrique	
Afrique du Sud	12
Arabie Saoudite	4
Australie	11
Bahreïn	1
Bangladesh	1
Cameroun	1
Côte d'Ivoire	2
Egypte	4
Emirats	
Arabes Unis	1
Fiji	1
Ghana	1
Guinée	1
Inde	6
Indonésie	3
Iran	1
Israël	12
Japon	3
Jordanie	1
Kazakhstan	1
Kenya	1
Liban	1
Malaisie	6
Maroc	1
Nigeria	1
Nouvelle-Calédonie	1
Nouvelle-Zélande	3
Ouzbékistan	1
Pakistan	5
Papouasie-	
Nouvelle-Guinée	1
Philippines	6
Qatar	1
Rép. de Corée	1
Rép. Populaire	
de Chine	20
Sénégal	1
Singapour	1
Sri Lanka	2
Syrie	1
Thaïlande	6
Tunisie	1
Vietnam	4
Zimbabwe	1

		2003	2002
Nombre de fabriques	Europe	208	208
	Amériques	170	165
	Asie, Océanie et Afrique	133	135
	Total	511	508

L'histoire de Nestlé: de la nutrition au bien-être



«L'idée que ma découverte ait pu sauver la vie de tant d'enfants compte énormément; le gain financier n'était pas le moteur principal.» (Henri Nestlé, 1869)

L'alimentation est indispensable à la vie: elle permet non seulement de vivre, mais contribue également, à quantité et qualité appropriées, à améliorer la vie dans la mesure où elle favorise la santé et le bien-être. Les attentes et les besoins nutritionnels des consommateurs évoluent constamment; ils se modifient dans le temps et dépendent des régions géographiques, des cultures et des étapes de vie. Depuis sa fondation

en 1866, Nestlé cherche à s'adapter à cette évolution. Avec des produits novateurs et constamment renouvelés, elle réagit aux besoins changeants des consommateurs et intègre de nouvelles découvertes scientifiques dans de délicieux produits alimentaires.

Le taux de mortalité infantile élevé et le manque d'aliments adaptés en remplacement du lait maternel sont à l'origine du développement de la Farine Lactée par Henri Nestlé. Avec son premier produit, il a en outre pu offrir aux personnes convalescentes et âgées un aliment digeste et prêt à l'emploi, jetant ainsi les bases de ce que l'on appelle aujourd'hui la nutrition.

A la même époque, le lait frais naturel faisait cruellement défaut dans les grandes villes européennes, ce qui incita les frères Page, de nationalité américaine, à créer la première usine de lait condensé en Europe, construite en 1866 en Suisse. Les deux sociétés, Nestlé et Anglo-Swiss Condensed Milk Co., fusionnèrent en 1905, unissant non seulement leur réseau international de distribution et de production, mais également leur savoir-faire en matière de traitement du lait. Le réseau unique de centres de recherche et de développement créé durant des décennies a permis de développer une large palette de produits laitiers et diététiques spécifiques, qui s'étend des préparations enrichies en vitamines des années trente aux aliments probiotiques actuels.

S'appuyant sur une qualité des produits et une sécurité alimentaire aussi élevées que possible, Nestlé contribue au bien-être et à la santé des consommateurs tout en tenant compte des particularités régionales en matière de plaisirs gustatifs et de saveurs.

Lorsqu'on parle de plaisir et de saveur, de nombreux consommateurs pensent d'abord aux produits chocolâtés, qui font partie de la gamme Nestlé depuis 1905. Cette catégorie de produits a connu une croissance importante en 1929 grâce à la reprise

par Nestlé du groupe chocolatier suisse Peter, Cailler et Kohler, ainsi qu'en 1988, avec l'acquisition de Rowntree (*Kit Kat*, *Smarties*). Pendant des siècles, le chocolat, consommé à l'origine sous forme liquide, a surtout été utilisé comme remède et fortifiant. Compte tenu de sa valeur nutritive élevée, il est également apprécié depuis longtemps comme collation pour les loisirs les plus divers. L'extension de nos activités dans le domaine de la nutrition de performance, avec l'intégration de *PowerBar* en 2000, suit cette tendance.

Julius Maggi, pour sa part, peut être considéré comme un véritable pionnier dans le secteur des produits culinaires. En 1884, il invente sa fameuse soupe de légumineuses, proposant ainsi aux familles ouvrières un aliment riche en protéines, bon marché et facile à préparer. Après l'acquisition de Maggi en 1947, les conserves ainsi que les produits surgelés et italiens complétèrent la palette de produits Nestlé dans ce domaine. Nestlé a également répondu à la croissance du secteur de la restauration hors foyer avec la création de la division FoodServices et l'acquisition de Chef America en 2002.

En outre, des lignes de produits aux particularités nutritionnelles spécifiques (pauvres en sel, en calories, etc.) permettent aux consommateurs jeunes et moins jeunes soucieux de leur santé d'atteindre leurs objectifs nutritionnels personnels (régimes amincissants ou anti-cholestérol, par exemple). *Nestlé HomeCare*, propose dans différents pays des produits et des services de nutrition spécifiques aux patients à la maison.

Le chemin parcouru par Nestlé qui, d'une entreprise alimentaire est devenue une entreprise de bien-être, se reflète également dans l'évolution du secteur des boissons. En effet, au cours des dix dernières années, Nestlé a complété sa vaste gamme de boissons fortifiantes et d'appoint traditionnelles (*Milo* 1934, *Nescafé* 1938, *Nestea* 1944, *Nesquik* 1948, *Nespresso* 1986) par diverses eaux miné-

rales gazeuses et plates (*Vittel* 1969, *Perrier* 1992, *Nestlé Pure Life* 1998, *Nestlé Aquarel* 2000).

De nombreuses personnes considèrent que les animaux domestiques contribuent au bien-être individuel. L'acquisition de *Carnation* en 1985 marqua l'entrée de Nestlé dans le secteur de la nourriture pour animaux de compagnie. L'acquisition de *Spillers* en 1988 et de *Purina* en 2001 a d'ailleurs permis à Nestlé de devenir coleader sur le marché mondial.

Depuis 1974, Nestlé possède également une participation indirecte dans L'Oréal. Après la création d'un joint-venture, *Galderma*, en 1989, dans le secteur de la dermatologie, les «Laboratoires Innéov», un joint-venture fondé en 2002, associe les compétences de Nestlé dans la recherche alimentaire à celles de L'Oréal en cosmétique. On utilise ainsi un autre aspect de la nutrition, à savoir des compléments nutritionnels spécifiques, pour procurer beauté et bien-être.

Le pari que constituait l'acquisition d'Alcon, entreprise pharmaceutique, en 1977, s'est révélé payant, comme l'a démontré son introduction partielle en Bourse (environ 25% du capital) en 2002.

Nestlé, qui s'efforce de garantir une nutrition optimale, tient compte des attentes alimentaires d'un nombre croissant de personnes, et contribue également à l'amélioration de la santé et à la prévention des maladies avec des produits associant alimentation de base, plaisir et commodité.

Grâce à notre expérience séculaire, nous savons que la confiance de nos consommateurs s'appuie sur la qualité et la sécurité de nos produits. Nous savons également que nous devons être dignes, jour après jour, de la confiance qui nous est accordée.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter l'histoire de Nestlé sous: www.nestle.com (all about Nestlé/history)

1866 Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
Lait condensé

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 *Nescafé*

1947 Nestlé Alimentana S.A.
(nouveau nom résultant de la fusion avec Maggi)

1960 Crosse & Blackwell

1969 Vittel

1971 Ursina-Franck

1973 Stouffer

1974 L'Oréal (part. minoritaire)

1977 Nestlé S.A.
1977 Alcon

1985 Carnation

1985 Friskies

1986 Herta

1988 Buitoni-Perugina

1988 Rowntree

1992 Perrier

1993 Finitalgel

1994 Alpo

1998 Sanpellegrino

1998 Spillers Petfoods

2000 PowerBar

2001 Ralston Purina

2002 Schöller

2002 Chef America

2003 Mövenpick

2003 Dreyer's

2003 Powwow



Farine Lactée pour enfants, convalescents et personnes âgées



Gala Peter, une annonce avec un montagnard

Ordre du jour de la 137^e Assemblée générale ordinaire de Nestlé S.A.

Jeudi 22 avril 2004, à 15 heures
au «Palais de Beaulieu» à Lausanne

- 1 Rapport annuel; comptes de Nestlé S.A. et du groupe Nestlé; rapport des réviseurs
- 1a Rapport annuel et comptes de l'exercice 2003 de Nestlé S.A.; rapport de l'organe de révision
- 1b Comptes consolidés du groupe Nestlé de l'exercice 2003; rapport de l'organe de révision
- 2 Décharge au Conseil d'administration et à la Direction
- 3 Décision sur l'emploi du bénéfice résultant du bilan de Nestlé S.A.
- 4 Elections au Conseil d'administration
- 4a Sir Edward George (pour un mandat de 3 ans)
- 4b M. Kaspar Villiger (pour un mandat de 5 ans)
- 4c M. Rolf Hänggi (pour un mandat de 4 ans)
- 4d M. Daniel Borel (pour un mandat de 5 ans)
- 4e M^{me} Carolina Müller (pour un mandat de 5 ans)

Elections au Conseil d'administration

Lors de l'Assemblée générale du 22 avril 2004, les mandats d'administrateur de M^{me} Vreni Spoerry, de Lord Simpson et de M. Arthur Dunkel arrivent à échéance.

Ils ne se représentent pas pour un nouveau mandat.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale d'élire en qualité de nouveaux administrateurs, les candidats suivants:

Sir Edward George, citoyen britannique, né en 1938, ancien Gouverneur de la Banque d'Angleterre.

M. Kaspar Villiger, citoyen suisse, né en 1941, ancien Conseiller fédéral et ancien Président de la Confédération suisse.

M. Rolf Hänggi, citoyen suisse, né en 1943, Vice-Président du Conseil d'administration de Roche Holding SA, Bâle, Suisse.

M. Daniel Borel, citoyen suisse, né en 1950, co-fondateur et Président du Conseil d'administration de Logitech International S.A., Apples, Suisse.

M^{me} Carolina Müller, citoyenne suisse, née en 1968, Présidente du Conseil d'administration du groupe Müller-Möhl, Zurich, Suisse.

Tous les candidats correspondent aux critères de nomination qui incluent notamment l'expérience professionnelle et internationale de même qu'une indépendance de jugement. Ces propositions reflètent la volonté de continuer à assurer au Conseil d'administration de Nestlé S.A. l'ensemble des compétences et expériences requises pour le Groupe.

Prochaine Assemblée générale
ordinaire: jeudi 14 avril 2005 au
«Palais de Beaulieu» à Lausanne

Dates importantes 2004

21 avril 2004
Annonce du chiffre d'affaires
du premier trimestre 2004

22 avril 2004
137^e Assemblée générale ordinaire,
«Palais de Beaulieu», Lausanne

28 avril 2004
Paiement du dividende

18 août 2004
Publication du rapport semestriel
janvier/juin 2004

21 octobre 2004
Annonce du chiffre d'affaires des
neuf premiers mois 2004;
Conférence de presse d'automne

Information aux actionnaires

Cotation en bourse

Au 31 décembre 2003, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0012056047) étaient cotées aux Bourses suivantes: SWX Swiss Exchange, Londres, Paris et Francfort (dénotation le 3 mars 2004). Des «American Depositary Receipts» (ADRs) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par JPMorgan Chase Bank.

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/html/MediaCenter/order.asp

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

Le rapport de gestion, les rapports financiers ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise sont à disposition en anglais, en français et en allemand, en fichier PDF sur Internet, à l'adresse www.ir.nestle.com. Les rapports financiers sont aussi à disposition en format 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

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:
<http://www.nestle.com>

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.

© 2004, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

Concept: Nestec Ltd., Marketing Communications, Corporate Identity and Design, Vevey (Suisse), avec messi & schmidt, Lausanne (Suisse)

Illustrations: Andrea Diglas, Zurich (Suisse);

Cédric Widmer, Strates, Lausanne (Suisse)

apg image Ltd., Vevey (Suisse)

Imprimé chez Genoud, Entreprise d'arts graphiques S.A., Le Mont-sur-Lausanne (Suisse)