



Chers investisseurs,

Les bulles éclatent et les excès finissent lamentablement. Les cycles de crédit faciles caractéristiques de la période récente ont laissé la place à une déferlante de crises financières. A l'heure où j'écris ces lignes, les banques ont déprécié près de 150 milliards de dollars d'actifs, des catégories entières de valeurs mobilières ont disparu et les agences de notation sont sur la sellette. Cette transition, du crédit facile à l'absence de liquidité, s'est opérée, semble-t-il, en un rien de temps.

L'immobilier a été particulièrement touché. Moteur de la richesse des ménages américains depuis de nombreuses années, les prix des actifs immobiliers ont décliné pour la première fois depuis 40 ans. Des critères de sélection trop lâches et des produits d'investissement complexes aux risques mal compris ont créé une situation de saturation tant pour les ménages que pour les établissements financiers.

L'environnement auquel nous sommes aujourd'hui confrontés regorge de défis: comment les ménages américains vont-ils réagir face à la dépréciation de leurs actifs immobiliers ? Doit-on s'inquiéter de l'inflation ou de la récession, ou bien des deux ? Les marchés mondiaux peuvent-ils poursuivre leur croissance alors que l'Amérique est en récession ? Quel sera l'impact des élections américaines ? Les banques vont-elles se remettre à prêter normalement et, si oui, quand et à quel prix ?

Vous pourriez vous employer à chercher l'investissement parfait dans un tel environnement, mais ce ne sera pas facile. Peut-être le trouveriez-vous dans les technologies, ou dans les marchés émergents, ou encore dans les matières premières, voire dans les emprunts d'Etat ?

Ou bien vous pourriez choisir d'investir dans GE. Une entreprise leader sur les thèmes essentiels en cette ère de mondialisation. Une société hautement performante fédérant des activités solides. Une société dédiée au développement de leaders. Une société conçue pour réussir durant les périodes de prospérité comme pendant les périodes difficiles.

L'une des raisons qui motivent ma confiance est notre performance. Même en ces temps difficiles, nous avons réalisé de nouveaux records en 2007.

Notre chiffre d'affaires progresse de 14 % à 173 milliards de dollars. Notre bénéfice résultant des opérations courantes augmente de 16 % à 22,5 milliards de dollars. Notre cash flow industriel culmine à un niveau record et nous avons redistribué 25,4 milliards de dollars à nos actionnaires, par le biais du dividende et des rachats d'actions.

A l'aune des critères opérationnels que nous nous sommes fixés pour mesurer nos avancées, nous réalisons une bonne performance. La croissance organique de notre chiffre d'affaires atteint 9 %, soit mieux que notre objectif d'une hausse deux à trois fois supérieure à la progression du PIB.

Notre bénéfice opérationnel par action (BPA) ressort en hausse de 18 %, pulvérisant notre objectif d'une croissance à deux chiffres. Notre marge d'exploitation augmente de 70 points de base. Cette avancée est inférieure à notre objectif de 100 points de base, mais représente tout de même un progrès considérable. La rentabilité s'établit à 18,9 % et nous sommes en route pour 20 % en 2008. Le cash flow d'exploitation industrielle s'accroît de 15 %, dépassant nettement notre objectif, et le cash flow disponible atteint 19 milliards de dollars.

Pouvons-nous réaliser à nouveau une bonne performance en 2008 ? Ce ne sera pas facile, puisque nous pensons que la consommation va ralentir aux Etats-Unis et que le crédit va se resserrer et devenir plus cher. GE est cependant bâtie pour cet environnement et pour tout autre type d'environnement. C'est parce que nous investissons et réussissons. C'est ce que nous faisons tous les jours, tous les trimestres et tous les ans.

Investir et réussir

En 2008, nous devrions atteindre tous nos objectifs financiers et être plus performants que le S&P 500. Notre chiffre d'affaires devrait croître d'au moins 10 % à 195 milliards de dollars, avec une croissance interne deux à trois fois supérieure à celle du PIB. Notre bénéfice par action devrait augmenter d'au moins 10 %. La rentabilité des capitaux (return on average total capital - ROTC) devrait avoisiner notre objectif de 20 %. Nous pensons être en mesure de reverser 18 milliards de dollars à nos actionnaires, par le biais du dividende et des rachats d'actions.

Nous avons la rigueur et les savoir-faire nécessaires pour gagner dans cet environnement difficile. Nous sommes dans la cinquième année de notre programme de stimulation de notre croissance interne et les résultats sont là. Nous réalisons plus de la moitié de notre chiffre d'affaires consolidé en dehors des Etats-Unis et notre chiffre d'affaires mondial croît de 22 % en 2007. Nous avons 150 milliards de dollars en commandes de produits et services pour notre activité Infrastructure. Nous observons une discipline stricte de maîtrise des risques, grâce à laquelle nous n'avons eu à subir aucune perte sur les outils de titrisation des risques comme les CDO (Collateralized Debt Obligations) et les SIV (Structured Investment Vehicles).

Notre bilan continue de bénéficier d'une notation «Triple A» et notre production de cash flow reste importante, ce qui nous permet de continuer à investir alors que nos concurrents doivent faire marche arrière.

Ce qui fait notre différence, c'est que nous investissons pour l'avenir et que nous produisons des résultats dès aujourd'hui. Nous bénéficions d'un positionnement unique pour tirer parti des thèmes essentiels de notre époque. Nous contribuons à la construction du monde de demain et ce faisant, nous construisons notre propre croissance. Nous sommes une entreprise de leaders. Nous avons bâti des activités solides qui gagnent sur leurs marchés. Ensemble, nos activités alimentent régulièrement la croissance de nos bénéfices sur l'intégralité du cycle économique. Nous sommes une entreprise de haute performance. Nous avons les moyens de développer nos idées partout où elles jaillissent pour stimuler la croissance interne, les marges et la rentabilité de notre Société. Nous sommes une entreprise qui crée des leaders.

Nos équipes sont expérimentées et pourtant elles apprennent encore chaque jour. Nous avons des compétences à revendre.

Dans le reste de cette lettre, je vais vous faire découvrir la valeur que recèle la totalité des activités de GE. Dans un environnement difficile pour 2008, c'est sur cette valeur que vous pourrez compter.

Gagner sur les thèmes essentiels

L'année dernière j'ai décrit nos investissements en mettant en évidence les six thèmes stratégiques susceptibles de propulser notre croissance au cours des prochaines décennies. Il s'agit de **technologies d'infrastructures, des marchés émergents, des solutions pour l'environnement, des évolutions démographiques, des connexions numériques et de l'émission de financements créateurs de valeur**. La thèse que je soutenais était que chacun de ces thèmes est essentiel au développement du monde et que GE peut créer un avenir prospère pour nos investisseurs, nos clients et la société. Je souhaiterais faire le point sur les progrès accomplis sur deux de ces thèmes.

En 2004, nous avons lancé notre programme de solutions pour l'environnement, appelé ecomaginationSM. Nous pensions que nos clients, et plus généralement, la société, allaient s'inquiéter des pénuries énergétiques et des menaces pour l'environnement. Nous avons exploré les programmes «sociétaux» d'autres entreprises

pour l'environnement et nous en avons tiré la conclusion que ces programmes n'étaient pas pour nous. Notre programme se devait d'être une initiative «de pointe» ancrée dans nos principes d'entreprise, avec des objectifs mesurables, des engagements fermes envers nos clients et des investissements dans les technologies. Nous voulions utiliser notre marque et nos technologies pour devenir le catalyseur d'un changement plus vaste, tout en gagnant de l'argent pour nos investisseurs.

Cette approche a été récompensée. Nous nous étions fixé comme objectif initial un chiffre d'affaires sur les produits ecomagination de 20 milliards de dollars en 2010, contre 6 milliards de dollars en 2004. En 2007, nous en étions à 14 milliards de dollars et la barre des 20 milliards sera franchie dès 2009. Chaque activité de GE participe à cette avancée. Nous avons créé plus de 60 produits ecomagination, qui produisent de l'énergie plus propre, assainissent l'eau et permettent de mieux optimiser l'utilisation des ressources. GE s'apprête à lancer de nouvelles technologies allant de la gazéification avancée du charbon aux panneaux solaires flexibles en passant par la mise au point d'une locomotive hybride. Nous allons investir 6 milliards de dollars pour financer des projets d'énergie renouvelable partout dans le monde. Nous avons de nombreux projets en cours avec notre clientèle internationale réunissant des compagnies ferroviaires, aériennes et de distribution de services collectifs, qui vont être affectées par l'évolution des coûts et des réglementations énergétiques. Nos clients sont soucieux d'abaisser leurs coûts, de se conformer aux réglementations et d'asseoir leur notoriété. Notre objectif est de les y aider.

Le partenariat clients est au centre d'ecomagination. Par exemple, dans la gestion des déchets, notre stratégie «Think Green®» («pensez vert») fédère diverses activités de GE. Nos sociétés partagent un même engagement pour une croissance organique durable construite sur les compétences industrielles et la solidité des technologies. Cette approche va inclure les moteurs à gaz méthane GE Jenbacher, la production d'énergie solaire et éolienne, les véhicules commerciaux hybrides et les nouvelles technologies de conversion des déchets pour produire de l'électricité ou des combustibles de synthèse.

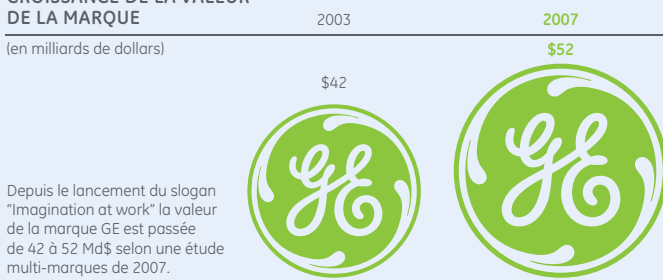
Ecomagination est devenue une marque mondiale, symbole de l'innovation chez GE. Les clients à travers le monde voient en nous un partenaire technologique. Nous travaillons avec les gouvernements à l'élaboration de politiques publiques qui créeront un cadre pour apporter des réponses au réchauffement planétaire et à la sécurité énergétique. La rapidité du succès rencontré nous conduit à réviser à la hausse notre objectif de chiffre d'affaires ecomagination de 20 millions de dollars à 25 millions de dollars à l'horizon 2010.

De la même façon, nous construisons notre leadership sur les marchés émergents depuis la dernière décennie. Nous avons compris que la croissance démographique, la hausse des prix des matières premières et l'amélioration de la gouvernance d'entreprises pourraient se traduire par un développement accéléré de ces marchés. Aujourd'hui, les économies émergentes croissent quatre fois plus vite que les Etats-Unis. Leurs gouvernements investissent massivement dans les projets d'infrastructure qui stimuleront la consommation locale. GE est bien positionné pour répondre à cette demande. Notre taux de croissance s'établit à 20 % en moyenne et nous visons un chiffre d'affaires de 40 milliards de dollars sur les marchés émergents en 2008.

UNE MARQUE DE QUALITE

Au cours des cinq dernières années, le Groupe a investi dans la marque pour l'aligner sur la stratégie commerciale et la rendre plus pertinente aux yeux des clients du monde entier. Plus la compétitivité de l'activité à l'international se renforce, plus la marque GE revêt de valeur.

CROISSANCE DE LA VALEUR DE LA MARQUE



Vous m'avez déjà entendu parler de notre approche unique entreprise/pays - «company to country» - pour les marchés émergents. Elle nous permet d'utiliser l'envergure d'une société multi-activités pour augmenter notre chiffre d'affaires. Les Jeux Olympiques de Pékin sont peut-être aujourd'hui notre principale relation «company to country». Les Jeux seront pour nous une vitrine nous permettant de combiner notre présence globale dans l'industrie du divertissement avec la valeur de nos technologies en matière d'infrastructures. Le positionnement de leader de GE sur les Jeux va générer 2 milliards de chiffre d'affaires en 2008 et des décennies de notoriété en Chine.

Nous construisons de solides relations de clientèle avec certaines des plus grandes sociétés des marchés émergents. Dans l'exploitation minière, nos clients projettent d'investir 200 milliards de dollars sur les cinq prochaines années. Nous avons évalué ce potentiel et nous pensons que l'exploitation minière pourrait représenter une activité d'1 milliard de dollars pour GE à l'horizon 2010. Le secteur est dominé par sept grands intervenants, dont aucun n'a son siège aux Etats-Unis. Vale est une importante compagnie minière brésilienne avec laquelle nous avons récemment conclu un accord de développement technique pluriannuel dans le transport, l'énergie et l'eau. BHP Billiton, l'exploitant minier international basé en Australie, collabore avec GE dans le cadre d'une initiative globale de solutions pour l'environnement.

Nos clients des marchés émergents nous amènent souvent à développer des produits uniques qui répondent à leurs besoins spécifiques. Nous avons un «pipeline» de produits de haute technologie à faible coût pour nos clients, conçus et fabriqués chez eux. Notre activité Healthcare (santé) emploie près de 2000 ingénieurs qui mettent au point des produits sur six marchés émergents. Ils lancent environ 30 produits de haute technologie et de qualité chaque année. Récemment, nous avons initié un programme destiné à équiper les cliniques généralistes turques de systèmes portables d'échographie, de mammographie et de radiographie. Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre plus large de la modernisation des infrastructures de santé sur les marchés émergents.

La Chine et l'Inde sont les principaux marchés émergents par la taille et ils revêtent une importance essentielle pour GE. Mais le Moyen-Orient et l'Afrique connaissent des évolutions encore plus rapides. Le chiffre d'affaires réalisé par GE dans ces régions devrait passer de 5 milliards de dollars en 2006 à 13 milliards de dollars en 2010. Dans ces pays, notre réussite est le résultat direct de notre implantation locale. Nous bâtissons des usines pour la fabrication de produits de santé en Arabie Saoudite, prenant ainsi place sur un marché qui représentera 20 milliards de dollars dans la région à l'horizon 2010. Le salon aéronautique de Dubaï en novembre dernier a permis à GE de remporter 10 milliards de dollars de contrats pour équiper en moteurs les avions de ligne des compagnies aériennes du Moyen-Orient. Nous sommes en train de construire des ateliers de maintenance en Algérie, en Angola, au Qatar et à Abou Dabi.

Les solutions pour l'environnement et les marchés émergents connaissent une croissance vertigineuse et sont des vecteurs essentiels de l'économie mondiale de demain. Mais il n'est pas forcément facile pour les entreprises américaines de devenir leaders dans ces domaines. Beaucoup continuent de penser qu'on n'a pas besoin d'énergie propre ou que le réchauffement planétaire n'existe pas. Par ailleurs, la mondialisation reste sujet à controverses. Certains préfèrent se concentrer sur les défis que pose la mondialisation, plutôt que sur les opportunités qu'elle génère.

Nous demeurons quant à nous les avocats du changement. Pour accélérer les investissements dans les énergies propres et les solutions pour l'environnement, nous avons demandé aux gouvernements de la planète de fixer des objectifs de réduction des gaz à effet de serre et de mettre en place des incitations pour les nouvelles technologies de production d'énergie propre. Pour stimuler la croissance partout dans le monde, nous avons prôné l'ouverture des marchés et l'instauration de codes de conduite rigoureux, de normes strictes pour la qualité des produits et de critères contraignants de respect des travailleurs.

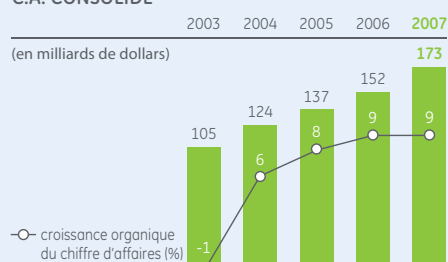
Créer l'avenir exige des technologies et une bonne réputation. Nous n'avons jamais hésité à utiliser notre nom pour des causes que nous croyons justes pour le monde et pour nos investisseurs. Et vous en bénéficiez : le chiffre d'affaires ecomagination devrait passer de 6 milliards de dollars en 2004 à 24 milliards de dollars

EVALUONS NOS PROGRÈS

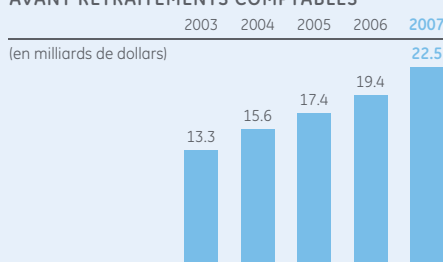
Tout au long des cycles économiques, les objectifs à long terme de GE sont les suivants :

- une croissance organique du chiffre d'affaires égale à 2 à 3 fois celle du PIB ;
- une croissance du bénéfice de plus de 10% ;
- une croissance du cash-flow opérationnel supérieure à la croissance du bénéfice ;
- un rendement du capital total moyen de 20%.

C.A. CONSOLIDÉ

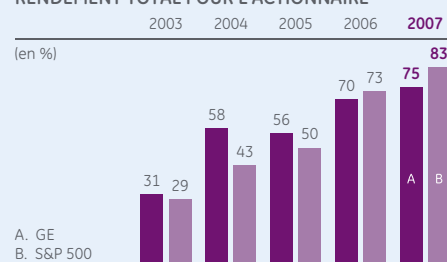


Le chiffre d'affaires augmente de 14% à 173 Md\$. Croissance organique du chiffre d'affaires : 9%.

RESULTAT DES OPERATIONS CONTINUES
AVANT RETRAITEMENTS COMPTABLES

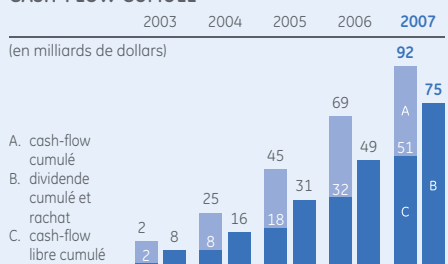
Croissance du bénéfice de 16% à 22,5 Md\$ Bénéfice par action : 2,20 \$, soit une hausse de 18% par rapport à 2006.

RENDEMENT TOTAL POUR L'ACTIONNAIRE



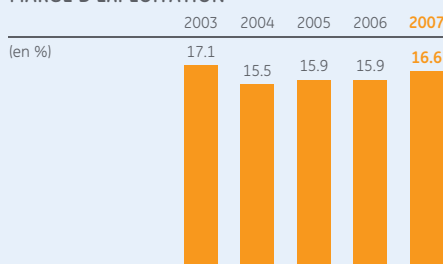
Au cours des cinq dernières années, le rendement total pour l'actionnaire de GE (appréciation du cours de l'action dans l'hypothèse d'un réinvestissement des dividendes) a été de 75% contre un rendement total de 83% pour le S&P 500.

CASH-FLOW CUMULÉ



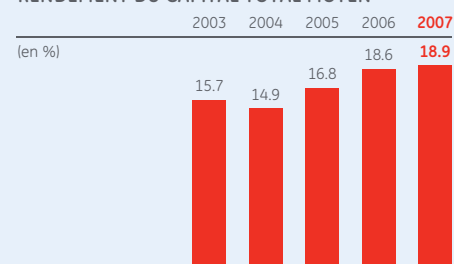
Le cash-flow d'exploitation s'élève à 23,5 Md\$. La croissance du cash-flow industriel est de 15%.

MARGE D'EXPLOITATION



La marge d'exploitation augmente de 70 points de base (pb) à 16,6% en 2007. Cette amélioration de la rentabilité opérationnelle est proche des plus hauts records

RENDEMENT DU CAPITAL TOTAL MOYEN



Le rendement du capital total moyen progresse de 30 pb à 18,9%, un chiffre conforme aux plus hauts records de la Société en la matière.

en 2010; notre chiffre d'affaires sur les marchés émergents devrait croître de 19 milliards de dollars en 2004 à près de 50 milliards de dollars en 2010. Cela représente un gain net de chiffre d'affaires de 50 milliards de dollars pour GE en l'espace de quelques années.

La taille peut être un atout pour la croissance. En investissant dans des thèmes stratégiques, nous capitalisons sur notre taille et nous dotons notre Société d'une orientation durable.

Nous créons des entreprises qui détiennent le leadership

Nos dirigeants et administrateurs consacrent une part significative de leur temps à définir ce qui constitue une bonne activité pour GE. Nous investissons dans les sociétés leaders dont l'activité s'organise autour des thèmes que nous venons d'évoquer et qui peuvent bénéficier de nos atouts clés: la marque, les technologies, la création de contenu, la mondialisation, nos équipes et la solidité financière. Nous aimons les entreprises qui voient leur bonne gestion récompensée par la réussite financière. Nous aimons les entreprises diversifiées auxquelles s'offrent de multiples vecteurs

de croissance. Nous pensons que nos compétences peuvent leur conférer un avantage concurrentiel. Nous aimons les entreprises qui vont nous permettre de réactualiser nos stratégies pour saisir de nouvelles opportunités de croissance rentable.

Nous avons déployé des efforts considérables ces dernières années pour la refonte de GE.

Depuis 2002, nous nous sommes séparés d'activités qui généraient environ 50 milliards de chiffre d'affaires, soit l'équivalent d'une des 50 premières sociétés internationales. Nous avons pratiquement quitté les secteurs de l'assurance, des matériaux, des services d'équipement et des plates-formes de divertissement et de fabrication industrielle à faible croissance. Nous avons aussi abandonné nos émissions de prêts immobiliers aux Etats-Unis et nous avons annoncé la cession de nos activités de prêts personnels au Japon. Ces décisions stratégiques structurantes ont permis d'accélérer notre croissance tout en réduisant la volatilité.

Dans le même temps, nous avons acquis 80 milliards de chiffre d'affaires, soit l'équivalent de l'activité d'une des 30 premières entreprises mondiales. Nous investissons dans notre activité Infrastructure, pour créer l'une des premières entreprises d'énergies renouvelables à l'échelle de la planète.

Nous diversifions nos activités Healthcare et NBC Universal (NBCU) en investissant sur des marchés en forte croissance tels que les sciences de la vie, les technologies de la santé et le câble. Nous avons créé une nouvelle activité industrielle de haute technologie baptisée Entreprise Solutions. Et nous avons spectaculairement développé nos activités de services financiers sur les marchés mondiaux. Nos investissements et arbitrages stratégiques structurants ont modelé une entreprise fortement rentable, plus internationale et bien positionnée pour aujourd'hui et pour demain.

En 2007, nous avons démontré notre capacité à créer de la valeur pour nos investisseurs en redéployant nos ressources financières. Nous avons cédé notre activité Plastics devant l'inflation rampante des prix des matières premières. Nous avons réinvesti les produits de cette cession dans l'acquisition de Vetco Gray, dotant notre activité Oil&Gas d'une plate-forme sous-marine; nous avons acquis Smiths Aerospace pour créer une plate-forme d'avionique; nous avons généré du contenu international pour le câble en reprenant Oxygen et Sparrowhawk et nous avons repris plusieurs plates-formes de services industriels. Nous avons très avantageusement remplacé notre manque à gagner dans les plastiques, nous avons accéléré notre croissance industrielle et nous nous sommes dotés de nouvelles plates-formes pour notre développement futur.

Aujourd'hui, nous disposons de six activités leaders: Infrastructure, Healthcare, Commercial Finance, NBC Universal, Industrial et GE Money. Chacune de ces divisions est en mesure d'atteindre nos objectifs financiers tout en créant de la valeur stratégique pour GE.

La division Infrastructure est un exemple d'activité dans laquelle GE bénéficie d'un leadership établi. Infrastructure alimentera notre rentabilité pour les prochaines années. Cette activité a contribué à environ 40 % du résultat de GE en 2007. Son chiffre d'affaires a augmenté de 23 %, son bénéfice de 22 % et ses commandes de 26 % sur un an.

Environ 60 % des activités de la division sont réalisées à l'extérieur des Etats-Unis. Les Etats-Unis vont bientôt commencer à investir dans des infrastructures de nouvelle génération, assurant à la division encore 5 à 10 années de croissance rapide, avec une rentabilité supérieure à 30 %.

Notre avantage concurrentiel dans les infrastructures est ancré dans les technologies.

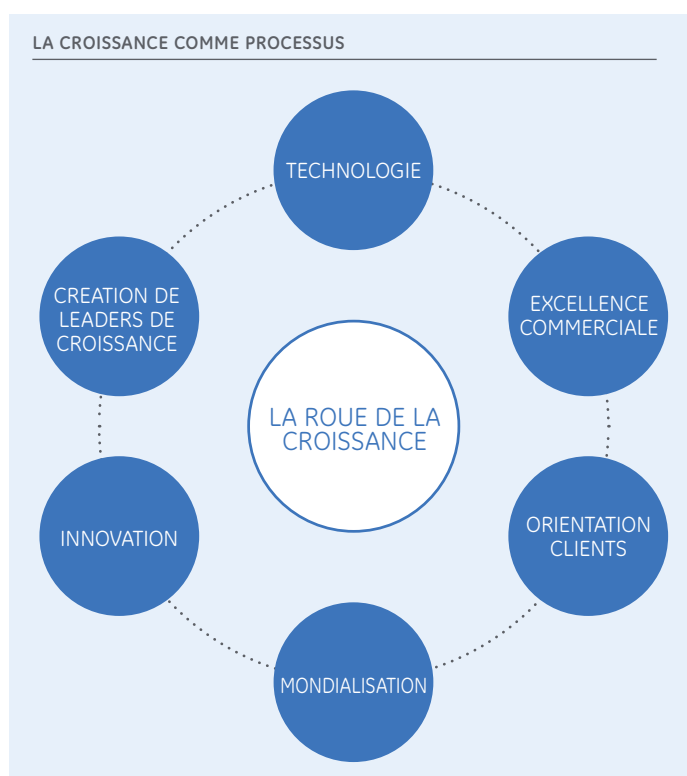
Nous investissons chaque année 3 milliards de dollars dans la recherche et le développement afin de toujours disposer d'un riche «pipeline» de produits nouveaux. Nos commandes d'équipement d'infrastructure augmentent en moyenne de 39 % par an depuis trois ans. Si cette croissance alimente aujourd'hui nos résultats, elle réserve des promesses encore plus stimulantes pour l'avenir. En 2007, nous avons enrichi notre base installée de près de 6 000 turbines thermiques et éoliennes, moteurs et locomotives et accéléré dans des proportions encore supérieures la croissance de nos activités de service dans cette branche. Nous avons terminé 2007 avec un carnet de commandes de 100 milliards de dollars de contrats de services reposant sur les technologies de notre base installée. L'activité de services de la division Infrastructure génère un chiffre d'affaires hautement

rentable de 26 milliards de dollars et devrait croître de plus de 10 % par an au cours des dix prochaines années.

L'un des attraits de notre activité Infrastructure, de mon point de vue, réside dans le fait que nous sommes toujours du «même côté que nos clients». Autrement dit, nous gagnons de l'argent ensemble. La relation que nous avons avec Duke Energy en est un bon exemple. Nous avons travaillé ensemble à la création de l'U.S. Climate Action Partnership (USCAP), une initiative importante d'industriels et d'organisations non gouvernementales pour l'élaboration de principes qui guideront la législation future sur le climat.

En 2008, GE et Duke collaboreront dans l'énergie éolienne, les nouvelles turbines à gaz et investiront dans la construction de la première centrale commerciale à charbon à cycle combiné et à gazéification intégrée. Nous sommes partenaires en matière de stratégie, de technique et de financement.

Commercial Finance et GE Money génèrent environ 35 % de notre résultat. Les services financiers sont un bon exemple de la façon dont nos choix nous permettent de dépasser nos concurrents. Nos équipes font progresser leurs bénéfices de plus de 10 % par an depuis des dizaines d'années, et c'est donc une activité que nous aimons bien. Néanmoins, en 2007, les «services financiers» ont désormais une connotation négative pour les investisseurs. La capitalisation boursière des banques et des sociétés de crédit à la consommation a fondu de 20 % au second semestre 2007. Et pourtant, les bénéfices de nos activités de services financiers ont augmenté de 20 % cette année malgré la volatilité du secteur. Nous avons gagné 10,3 milliards de dollars et nos provisions pour dépréciation ont été réduites par rapport à notre taille.



Nos activités de services financiers ont une valeur inhérente supérieure à celles des banques traditionnelles ou des autres entreprises de services financiers. Pourquoi? Parce qu'une part importante des financements que nous émettons au plan international est concentrée sur des segments que nous connaissons particulièrement bien.

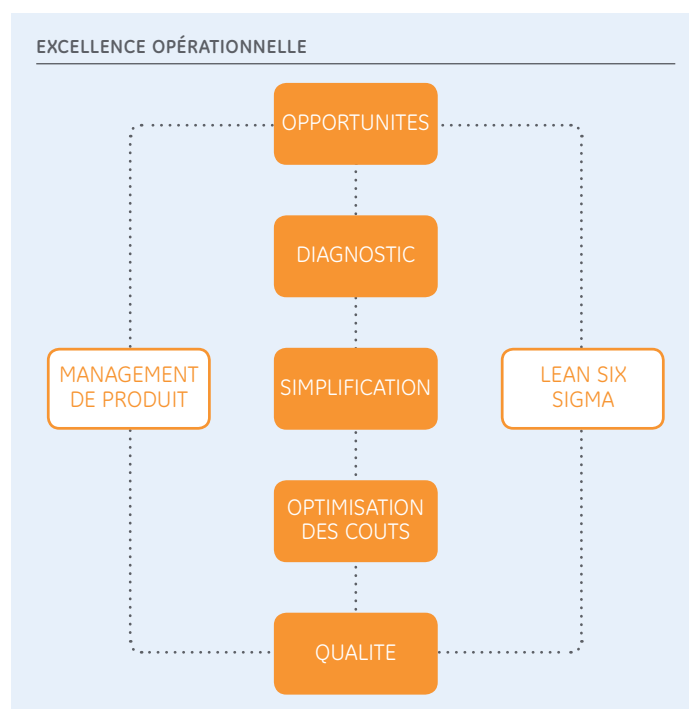
Nous maîtrisons certains domaines de façon très approfondie, comme l'immobilier commercial et le crédit-bail d'entreprises. Nous sommes guidés par des principes rigoureux en matière de risques, qui sont profondément ancrés dans notre culture et que vient conforter la solidité de notre structure financière. Nous garantissons des risques que nous conservons dans notre bilan en vue de gérer notre exposition à une classe d'actifs ou une clientèle. Nous bénéficions d'un positionnement international extrêmement favorable. Plus de la moitié de nos bénéfices dans les services financiers proviennent de l'extérieur des Etats-Unis. A mesure que le reste du monde poursuit sa croissance, nous pouvons faire face à un ralentissement du marché américain, sans devoir renoncer à augmenter nos résultats.

Nos activités de services financiers devraient bien se comporter au cours d'une année comme 2008. Les conditions tarifaires devraient s'améliorer à mesure que les banques limiteront leurs activités. Il pourrait y avoir quelque 300 milliards de dollars d'actifs disponibles à des conditions de rentabilité élevée. Nous entendons saisir les opportunités qui naîtront de la tourmente actuelle et positionner nos activités de services financiers pour des années de croissance rentable.

NBCU est un bon exemple d'activité dont la valeur s'accroît à mesure que son marché évolue. En 2002, 75 % de son résultat provenait de la chaîne de télévision NBC. Puis, nous nous sommes rendus compte que la chaîne hertzienne, tout en restant un modèle important, allait connaître une croissance moins rapide à l'heure du numérique. Nous avons recentré NBCU au niveau des marchés internationaux, sur les métiers à forte croissance du câble, du cinéma et du numérique. Aujourd'hui, derrière les locomotives de marques comme USA Network et Universal Pictures, ces activités génèrent globalement plus de 80 % des résultats de NBCU et connaissent une croissance voisine de 15 % annuellement. En 2008, nous tablons sur une croissance à deux chiffres de notre chiffre d'affaires dans le numérique. Ceci devrait permettre à NBCU d'augmenter ses résultats de 10 % en 2008.

A l'instar des autres actifs de GE, NBCU bénéficie d'opportunités de croissance stimulantes hors des Etats-Unis. C'est environ 20 % de notre chiffre d'affaires aujourd'hui qui va croître de 20 % chaque année. L'année dernière, nous avons créé un studio à Londres pour la production internationale de contenu. Nous avons récemment conclu un protocole d'accord en Inde en vue de l'acquisition d'une participation importante dans le capital de NDTV, l'un des grands groupes de médias sur l'un des marchés les plus dynamiques du monde. En 2008, nous détiendrons 15 marques de câble et de satellite distribuées dans plus de 100 pays à travers la planète. Nous allons doubler notre chiffre d'affaires international dans le câble et dépasser la barre des 500 millions de dollars. Nous nous développons sur un marché de 100 milliards de dollars. Nous disposons par conséquent d'une plateforme de croissance très importante.

Devons-nous vendre NBCU ? Bien-sûr que non ! En aucun cas ... ni avant les Jeux Olympiques ... ni après les Jeux Olympiques. Il n'y a aucune raison. Cette activité dépasse la concurrence et la moyenne des activités de GE depuis 20 ans.



Nous bénéficions d'un contenu diversifié d'une très grande richesse. A l'heure du numérique, le contenu est une valeur en hausse. Nous sommes dans un cycle ascendant, dynamisé par les Jeux Olympiques de Pékin, les élections aux Etats-Unis et le Super Bowl de 2009. NBCU capitalise sur la présence internationale de GE, sa solidité financière et ses compétences humaines. Et NBCU nous apporte une perspective de leadership sur la transformation numérique. NBCU crée de la valeur pour GE et GE en crée pour NBCU. C'est vrai aujourd'hui et cela le restera durablement.

GE fédère de grands leaders. Mais il y a encore deux atouts de GE qui ne sont pas appréciés comme ils le devraient. Le premier est notre solidité financière. GE est l'une des cinq dernières entreprises américaines à avoir conservé une notation «Triple A». Notre cash flow disponible, après versement du dividende, s'élève à 19 milliards de dollars en 2007. Nos régimes de retraite comptent 67 milliards de dollars d'actifs, avec un excédent de financement de 15 milliards de dollars. Notre rigueur financière nous confère une marge de manœuvre stratégique immense, apte à rassurer nos investisseurs.

Le second est l'importance de la diversité de nos activités. Au début de la décennie, nous avons dû faire face à l'éclatement de la bulle énergétique aux Etats-Unis et à un cycle difficile dans le transport aérien. Mais nous avons été en mesure de continuer à investir dans notre division Infrastructure parce que NBCU, Healthcare et GE Money étaient florissants. En 2008, nos activités qui dépendent de la consommation aux Etats-Unis vont être confrontées à des défis.

Mais leurs difficultés seront plus que compensées par la croissance accélérée de notre branche Infrastructure et les progrès réguliers de Commercial Finance, Healthcare et de NBCU. Globalement, ce portefeuille solide va continuer à générer une croissance sur laquelle vous pouvez compter.

Nous sommes une entreprise de haute performance.

Les investisseurs nous demandent souvent comment nous arrivons à gérer une entreprise aux activités si diversifiées. Nous y parvenons en fédérant notre Société autour d'initiatives communes orientées vers la croissance et la rigueur financière.

Nous avons mis en place deux Conseils pour promouvoir la rentabilité à l'échelle de la Société:

Un Commercial Council et un Operating Council. Chacun regroupe une vingtaine de membres issus de différents horizons de la Société. Nous nous rencontrons régulièrement pour partager nos savoirs, nous stimuler et nous épauler réciproquement. Nous savons que la réussite récompense les grands leaders unis par des process communs et animés par des objectifs ambitieux.

Nous avons créé le Commercial Council en 2003. Nous estimions que notre taux historique de croissance organique était trop faible, à 4 %. Nous nous sommes employés à construire le cadre d'une croissance interne de notre chiffre d'affaires supérieure de deux à trois fois à la progression du PIB. Une croissance interne de 8 % nous placerait nettement en tête par rapport à nos homologues financiers et industriels.

Ces dernières années, nous avons mis en œuvre notre initiative «Growth as a Process». Nous avons concentré notre attention sur la Roue de la Croissance représentée dans l'illustration en page 5. La mise en œuvre rigoureuse de notre programme d'action (technologie, excellence commerciale, orientation clients, mondialisation, innovation et création de leaders de croissance) a produit d'excellents résultats. La croissance organique de notre chiffre d'affaires s'accélère: 6 % en 2004; 8 % en 2005; 9 % en 2006 et en 2007.

Cette initiative est en train de transformer GE. Nous avons considérablement renforcé nos financements techniques et nous disposons d'une riche réserve de produits nouveaux qui arrivent sur le marché. Nous avons mis à profit le savoir-faire de GE en matière de processus, comme le «Lean Six Sigma», pour gagner en rapidité et en réactivité.

Nous utilisons notre matrice «Net Promoter Score» pour mesurer nos progrès auprès de nos clients. Nous avons bâti de solides équipes d'ingénieurs et de commerciaux partout à travers le monde pour nous imposer sur les nouveaux marchés en croissance.

Nous avons notamment axé nos efforts sur la valorisation de la marque GE. En 2003, nous avons lancé une nouvelle campagne de promotion de la marque GE baptisée «Imagination at work». Nos initiatives régulières et ciblées nous ont permis de rajeunir notre marque. En 2003, quelque 30 % des leaders d'opinions considéraient GE comme une entreprise technologique innovante; en 2007, ce pourcentage était de 78 %. En même temps, nous avons revalorisé la quatrième marque la plus précieuse dans le monde, estimée à 52 milliards de dollars par l'enquête Interbrand 2007 des «Meilleures marques mondiales», comme le montre l'illustration en page 3.

L'innovation est un autre élément de notre stratégie de croissance. En 2004, nous avons lancé les «Imagination Breakthrough», un processus de création d'une réserve d'idées innovantes pour notre croissance interne. Certains de nos produits ainsi en réserve constituent des paris majeurs, comme un moteur à réaction ultraléger, un procédé de dessalement à bas coût et des appareils électroménagers à consommation d'énergie maîtrisée. Nous orientons aussi nos efforts sur des produits «dérivés»: des marchés ou des technologies non exploités qui sont proches de ce que nous faisons aujourd'hui. Ce panachage nous permet de tirer

parti d'une source continue d'innovations pour alimenter notre croissance organique.

Les tests non destructifs (Non-Destructive Testing - NDT), sous l'impulsion de Caroline Reda, sont un bon exemple d'innovation. Il s'agit d'une «Imagination Breakthrough» de 2004. NDT fait partie d'Entreprise Solutions. Cette innovation fait appel à la technologie d'imagerie de notre activité Healthcare pour tester l'intégrité structurelle de pièces d'infrastructure. NDT est un cas classique de produits «dérivés»; nous maîtrisons la technologie et nous connaissons le marché, mais nous n'occupions pas le créneau. Je considère ceci comme un gisement de croissance facile pour GE. Aujourd'hui notre activité NDT génère un chiffre d'affaires de 700 millions de dollars et occupe une place de leader mondial. Son chiffre d'affaires croît de 25 % chaque année, en vendant les technologies de nos Centres de recherche mondiaux à des secteurs que nous connaissons comme l'énergie, le pétrole et gaz et le transport aérien.

L'innovation est l'un des piliers de la croissance interne. Nos équipes aiment rêver et donner corps à leurs rêves. Grâce à nos «Imagination Breakthrough», nous développons à tout moment chez GE une vingtaine de nouvelles activités générant 1 milliard de dollars.

Le travail du Commercial Council nous a tellement stimulés que nous avons décidé de le dupliquer et de nous doter d'un Operating Council. C'est un lieu où les meilleurs leaders de la fabrication, des achats, de l'ingénierie et de la gestion de produits partagent leurs idées et se challengent en termes de résultats. Nous nous sommes fixé pour objectifs une marge opérationnelle de 18 % en 2010, en hausse de 140 points de base par rapport à 2007, une meilleure performance de notre fonds de roulement et une rentabilité de 20 %. Pour y parvenir, nous axons nos efforts sur la gestion de nos produits, l'abaissement des coûts de matières premières, les «Lean Six Sigma» et l'allocation de nos ressources de financement. Ce processus est représenté dans l'illustration «Operational Excellence» sur cette page.

Améliorer durablement nos marges et notre rentabilité exige un travail d'équipe entre la gestion de produits, l'ingénierie et la chaîne d'approvisionnement. Nous avons défini des objectifs précis de marge et de durée du cycle de production pour les 30 premières lignes de produits de la Société, représentant 75 % de nos résultats. Nos efforts sont déjà récompensés. L'axe le plus crucial de nos efforts en cette époque d'inflation concerne la réduction des coûts des matières premières. GE achète environ 40 milliards de dollars de matières premières chaque année. Malgré les tensions inflationnistes, nous devrions être en mesure de réduire nos coûts de matières premières à hauteur de 1 milliard de dollars en 2008.

Aviation est notre activité leader dans le domaine de la réduction des coûts de matières premières. Notre carnet de commandes est plein, grâce au succès technique et commercial de nos moteurs. Les commandes de moteurs s'élèvent à 19 milliards de dollars, un record historique pour notre Société. Il s'agit pour un grand nombre de moteurs GENx, qui garantissent à notre clientèle une économie de 15 % et une réduction spectaculaire des émissions. Il nous faut maintenant livrer ces moteurs en temps et en heure, avec une grande exigence de qualité. Mais cela ne suffit pas.

David Joyce (gestion de produits), Scott Ernest (chaîne d'approvisionnement) et Jeanne Rosario (technologies) travaillent ensemble pour donner plus à nos clients et à nos investisseurs. Leurs équipes transversales collaborent pour améliorer la

conception, les rendements, les contrats fournisseurs et l'approvisionnement au meilleur coût au niveau mondial. Nous respecterons nos calendriers de livraisons et nos cahiers des charges. Et nous aurons aussi des programmes de productivité volontaristes pour réaliser nos objectifs de rentabilité.

Ces initiatives fonctionnent dans une société multi-activités. Nos équipes sont entraînées à partager leurs idées et elles adorent se challenger. Chez GE, une seule bonne pratique peut suffire à générer des milliards de dollars d'économies, de bénéfices et de revenus pour nos investisseurs.

Nous créons des leaders.

Nous avons toujours considéré la création de leaders solides comme un impératif stratégique. Quand tout va bien, on peut penser que le leadership va de soi. Quand les temps sont difficiles, on apprécie les personnes de valeur.

En dernier ressort, nous voulons que nos collaborateurs soient les gardiens de la culture de GE, les champions de nos acquis et les défenseurs de notre renommée. Nous les voulons intègres, rigoureux et volontaires, et en même temps qu'ils fassent preuve d'une ingéniosité à résoudre des problèmes d'envergure planétaire.

Ce sont des concepts très exigeants. Sur le plan pratique, cela signifie que nos collaborateurs doivent être expérimentés et motivés. Ils doivent comprendre leurs secteurs d'activité et les performances que GE attend d'eux.

Nos équipes doivent être désireuses d'apprendre et de changer. Le développement personnel est la clé d'une carrière réussie chez GE. Et nous devons toujours avoir des compétences à revendre. GE a pris un engagement de réussite institutionnelle, ce qui signifie que chacun a un remplaçant prêt à se lancer sur le terrain.

Mark Hoffman dirige CNBC. Mark est un expert dans son domaine et un grand leader. Lorsque Fox a lancé sa chaîne d'information économique en 2007, certains ont pensé que nous aurions une année terriblement difficile. Ils pensaient que ce concurrent redoutable allait battre CNBC. Au lieu de cela, nous nous sommes améliorés et nous avons gagné des parts d'audience. Nos résultats financiers ont atteint des sommets, nous avons consolidé nos équipes et nous avons développé notre couverture internationale.

Surtout, ce qui est plus important aujourd'hui, c'est que durant cette période difficile pour les marchés financiers, CNBC demeure une source fiable d'informations économiques. Nous dépassons nettement la concurrence et nous poursuivrons nos efforts pour renforcer notre leadership. Mark, à l'instar de ses collaborateurs, sait ce qu'il faut faire pour gagner sur son marché et chez GE.

GE a toujours été une société où l'on apprend. Historiquement, notre formation a toujours été axée sur les individus. Aujourd'hui, nous pensons que l'«apprentissage en équipe» est capable de produire le plus de changement. Comme je l'avais promis l'année dernière, plus de 50 de nos équipes ont terminé notre formation baptisée «Leadership Innovation and Growth» - LIG. Il s'agit d'une formation de terrain qui se déroule en équipes.

Elle vise à apprendre à nos leaders à lier leur vision stratégique à la culture, aux ressources et aux capacités de la Société. LIG crée un pont entre les innovations et l'opérationnel. Elle nous permet de graver notre croissance dans l'ADN de notre Société.

Vishal Wanchoo dirige notre activité Healthcare Information Technology qui génère un chiffre d'affaires de 2 milliards de dollars. C'est une activité que Vishal a créée en 1998 et qu'il a développée jusqu'à lui donner sa taille actuelle. Vishal a incité son équipe à participer à la formation LIG cet été. A l'issue de cette formation, lui et son équipe ont décidé d'accroître le financement

de leurs ressources mondiales et de se lancer dans de nouveaux axes de croissance «dérivés», comme la pathologie numérique. Ils ont conçu les plans d'une activité pesant 10 milliards de dollars et ils prennent chaque jour de nouvelles mesures concrètes pour que cette croissance prenne forme.

Toute grande entreprise a des compétences à revendre. Nous sommes toujours prêts pour des transitions de leadership. L'année dernière, quatre de nos grands leaders ont annoncé leur départ en retraite. Bob Wright, Vice-président chez NBCU, Bill Conaty, Vice-président senior Ressources Humaines, Dave Nissen, PDG de GE Money et Lloyd Trotter, Vice-président Industrial. Tous étaient chez GE depuis plus de 25 ans et étaient fort appréciés.

Ils étaient devenus des «icônes» dans leur domaine. Certains diraient qu'ils étaient irremplaçables, mais cela faisait des dizaines d'années que nous nous employions tous à préparer la relève.

Jeff Zucker est notre nouveau et dynamique leader chez NBCU. Il poursuit les avancées de Bob, pilotant NBCU vers un avenir plus global et plus numérique.

En Ressources Humaines, John Lynch, un Ecossais, développe auprès de nouvelles générations de leaders GE une passion pour la mondialisation. Lui aussi bâtit son action à partir des acquis légués par son prédécesseur. Charlene Begley a repris la majeure partie des tâches de Lloyd. Leader en matière de croissance, elle a un avenir brillant devant elle. Et Bill Cary transporte à Londres le siège de GE Money, d'où il continuera à diriger la croissance mondiale.

Les visages sont souvent souriants lors des pots organisés pour le départ à la retraite des collaborateurs de GE. Ceux qui nous quittent sont fiers de ce qu'ils ont construit chez GE. Ils partent en amis et ils demeurent à jamais des «Ambassadeurs de GE». En attendant, pour chaque leader senior qui s'en va, de nombreux jeunes leaders de talents sont promus. Ils sont exaltés à l'idée de piloter les changements qui toucheront les nouvelles générations dans une économie mondiale dynamique.

Le secret de ces aspects du développement de leaders tient dans une grande équipe de professionnels en ressources humaines. Les sociétés qui durent doivent avoir une passion pour les individus. GE a une équipe RH de talent qui protège nos précieux atouts humains. Je veux cette année lui exprimer ma reconnaissance particulière.

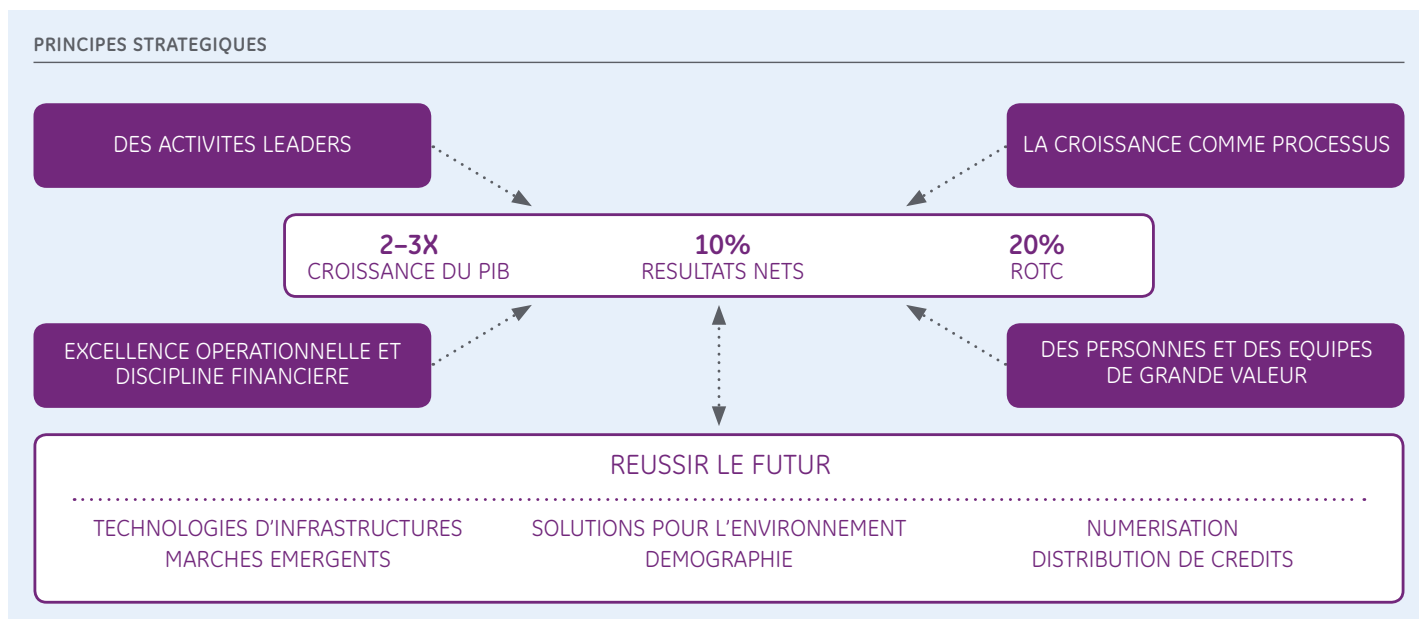
L'avenir

Nous comptons réussir dans un environnement difficile. Tous les leaders de GE comprennent cet environnement et s'y sont préparés. Nous avons pris l'engagement d'atteindre les objectifs financiers que j'ai mentionnés dans cette lettre. Nous ne croyons pas aux excuses et vous n'en entendrez pas dans notre bouche.

Nous comptons consolider nos avantages sur les thèmes essentiels qui modèleront notre croissance pour les décennies à venir: les technologies d'infrastructure, les marchés émergents, les solutions pour l'environnement, les évolutions démographiques, les connexions numériques et l'émission de financements créateurs de valeur. Nous adorons le positionnement de leader que nous sommes en train de construire et vous en percevez déjà les dividendes.

Nous continuerons de gagner le respect du monde des affaires. Nous figurons régulièrement parmi les cinq premières entreprises du palmarès Barron's et sur la liste FORTUNE des entreprises les plus admirées. En 2007, nous avons été classé numéro un par l'enquête

PRINCIPES STRATEGIQUES



Chief Executive Magazine des 20 meilleurs sociétés en termes de leaders («20 Best Companies for Leaders»).

Et ce mois-ci encore, Fast Company nous a élu à la quatrième place des sociétés les plus innovantes au monde, juste derrière Google, Apple et Facebook. Ce n'est pas mal pour une entreprise qui fête son cent trentième anniversaire!

Nous nous sommes en outre engagés à améliorer la communication au sein de la Société et à remédier à des lacunes qui auront pu déplaire à nos investisseurs, avec notamment l'ajustement comptable de nos résultats financiers historiques. Nous allons continuer à améliorer notre solide modèle de contrôle interne et nous avons consolidé nos ressources pour nous préparer aux aspects réglementaires clés.

Je veux démontrer aux investisseurs que GE est réellement plus que la «somme de ses parties». La force de GE provient de son «ensemble». C'est la capacité de réussir durant les périodes de prospérité comme pendant les périodes difficiles. Nous y parvenons parce que nous investissons et réussissons. Nous gagnons sur les thèmes essentiels, nous avons bâti des activités leaders, nous sommes une entreprise de haute performance et nous créons des leaders.

Je suis récompensé de la réussite que je vous apporte. En 2003, le comité de développement et de rémunération des dirigeants (Management Development and Compensation Committee - MDCC) a décidé de convertir en actions de performance assorties d'une période conditionnelle de 5 ans l'ensemble de ma rémunération en actions.

La rémunération en actions de performance est équilibrée: elle dépend pour 50 % de la rentabilité globale de l'action GE par rapport à la performance du S&P 500 et pour 50 % de notre performance opérationnelle telle que reflétée par une progression d'au moins 10 % de notre cash flow opérationnel annuel (cash from operating activities - CFOA). Nous pensons que la performance boursière est fonction de la performance de l'entreprise et que la plupart du temps les deux sont corrélées.

Notre performance d'entreprise a été bonne. La croissance annuelle de notre CFOA atteint 21 % en moyenne sur 5 ans. La rentabilité globale de l'action GE a atteint sur la même période le niveau respectable de 75 %, mais nous avons fait moins bien que

les 83 % du S&P 500. Par conséquent, je ne recevrai que la moitié des actions de performance allouées par le MDCC.

C'est une mauvaise nouvelle pour moi, mais c'est une bonne nouvelle pour les investisseurs parce que cela signifie que notre performance ne se reflète pas encore dans notre cours de bourse.

Cela va changer. J'ai tellement confiance dans notre performance que je continue à acheter des actions GE sur le marché, tout comme vous.

A l'instar de l'ensemble des autres leaders, je suis en phase avec les investisseurs. Je crois dans la performance et l'engagement à long terme de la Société. Dans les périodes les plus difficiles, vous pouvez compter sur nous. Cela tient à la façon dont nous sommes bâtis, à la façon dont nous nous développons et à la façon dont nous sommes rémunérés.

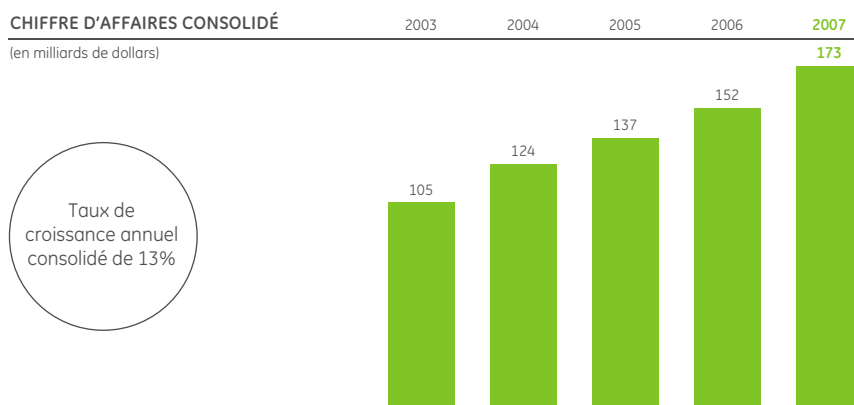
Notre bénéfice croît en moyenne de 11 % par an depuis 25 ans, dont 16% en 2007. Cela fait 32 ans que nous augmentons notre dividende chaque année. Nous investissons et nous réussissons: nous le faisons tous les jours ... tous les trimestres ... tous les ans ... et il en ira ainsi en 2008. Je vous remercie tous de votre soutien. Notre avenir reste devant nous.

Jeffrey R. Immelt
Président du Conseil
et Directeur Général
le 20 février 2008

Etre à la hauteur de vos attentes

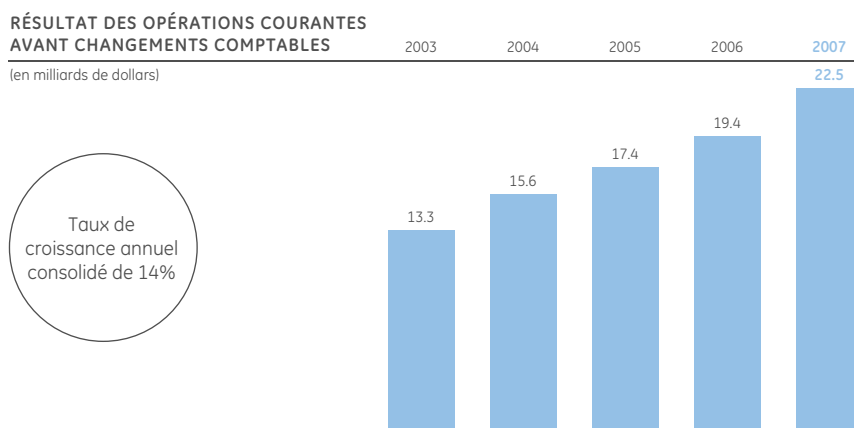
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

(en milliards de dollars)



RÉSULTAT DES OPÉRATIONS COURANTES AVANT CHANGEMENTS COMPTABLES

(en milliards de dollars)



LA CROISSANCE EN 2007 EN 10 POINTS

- Troisième année consécutive de croissance organique du CA 2 à 3 fois supérieure à la progression du PIB
- Bénéfice par action (BPA) de 2,20 USD, en hausse de 18 %
- Croissance de 22 % du CA consolidé, réalisé pour plus de la moitié hors des Etats-Unis
- Commandes en hausse de 18 %
- Carnet de commandes d'équipement de 49 milliards USD, en hausse de 54 %; carnet de commandes de services de 109 milliards USD, en hausse de 17 %
- Actifs gérés par les activités Financial Services (Services financiers) en croissance de 16 %
- 19 milliards USD de cash flow disponible; augmentation de 15 % du cash flow d'exploitation industrielle
- Accroissement du dividende de 11 % pour la 32ème année consécutive
- 25,4 milliards USD reversés à nos actionnaires, par le biais du dividende et des rachats d'actions
- L'une des 5 entreprises industrielles américaines notées «Triple A»

Note : résultat des opérations courantes, sauf mention contraire.