



Nestlé Good food, Good life

Communiqué de presse

Annonce événementielle au sens de l'art. 53 RC

Vevey, le 13 février 2025

[EN](#) | [DE](#)

La version anglaise fait foi

Performance 2024 solide; mise en œuvre du plan visant à accélérer la croissance

Laurent Freixe, CEO de Nestlé, a déclaré: «Dans un contexte macro-économique difficile et un environnement de consommation peu dynamique, nous avons réalisé une solide performance en 2024, conformément à nos dernières prévisions. La croissance organique a atteint 2,2%, avec un retour à une croissance interne réelle positive de 0,8%, ces deux chiffres s'étant renforcés au second semestre. Le free cash flow s'est amélioré à 10,7 milliards de CHF et le Conseil d'administration propose une augmentation du dividende par action à 3.05 CHF.

Nous disposons d'une feuille de route claire pour accélérer la performance et nous préparer pour l'avenir. L'augmentation des investissements pour stimuler notre croissance est une priorité. Cela implique de proposer des produits au goût et à la qualité supérieurs avec un rapport qualité-prix imbattable, de développer nos plateformes et nos marques à succès, d'accélérer le déploiement de nos «big bets» innovants et de prendre les mesures nécessaires pour les domaines en difficulté. Les ressources pour financer ces investissements de croissance sont générées par notre nouveau programme triennal d'économies d'un montant de 2,5 milliards de CHF. Nous progressons bien et avons déjà assuré des économies de plus de 300 millions de CHF pour 2025.

Nous prévoyons que nos mesures amélioreront la croissance organique des ventes à partir de 2025, bien que la marge opérationnelle courante récurrente puisse temporairement diminuer en raison de nos investissements de croissance. Malgré l'incertitude macro-économique, de nombreuses opportunités s'offrent à nous et nous disposons de la stratégie, des ressources et de l'équipe nécessaires pour en tirer parti.»

En millions de CHF	2024	2023	Variation publiée
- Croissance interne réelle (RIG)	0,8%	-0,3%	
- Effet prix	1,5%	7,5%	
Croissance organique	2,2%	7,2%	
Acquisitions/(cessions) nettes	-0,3%	-0,9%	
Variations des taux de change	-3,7%	-7,8%	
Croissance du chiffre d'affaires publié	-1,8%	-1,5%	
Chiffre d'affaires	91 354	92 998	-1,8%
Résultat opérationnel courant récurrent (UTOP)	15 704	16 053	-2,2%
Marge brute	46,7%	45,9%	80 pdb
Marge opérationnelle courante récurrente	17,2%	17,3%	-10 pdb
Bénéfice net ¹	10 884	11 209	-2,9%
Bénéfice de base par action	4.19	4.24	-1,0%
Bénéfice récurrent par action	4.77	4.80	-0,8%
Dividende par action (proposé pour 2024)	3.05	3.00	1.7%
Free cash flow	10 666	10 403	2,5%

¹ Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère

Principales données financières

- **Croissance organique générale malgré la faiblesse de la demande des consommateurs, accompagnée d'un retour à une croissance interne réelle positive**
 - La croissance organique a atteint 2,2%, avec une croissance interne réelle (RIG) de 0,8% et un effet prix de 1,5%.
 - La croissance s'est renforcée au cours de l'année. La croissance organique a atteint 2,1% au premier semestre puis 2,3% au second semestre. La croissance interne réelle s'est améliorée, passant de 0,1% au premier semestre à 1,4% au second semestre.
 - La croissance a été soutenue par le café, les confiseries et les produits pour animaux de compagnie. Par régions, elle a été portée par les marchés émergents et l'Europe.
- **Marge conforme aux dernières prévisions, reflétant les augmentations du coût des intrants et les investissements en faveur de la croissance**
 - Marge opérationnelle courante récurrente (marge UTOP) de 17,2%, en baisse de 10 points de base (pdb) sur base publiée et stable à taux de change constants, avec une marge brute améliorée et une augmentation de 40 points de base des investissements en marketing.
 - Bénéfice net en baisse de 2,9% à 10,9 milliards de CHF, bénéfice de base par action en baisse de 1,0% à 4.19 CHF, en recul du fait des variations défavorables des taux de change.
 - Bénéfice récurrent par action de 4.77 CHF, en hausse de 2,5% à taux de change constants, porté par une croissance modeste du résultat opérationnel courant récurrent (UTOP) et par un nombre d'actions plus faible, partiellement contrebalancé par l'augmentation des coûts de financement.
- **Génération d'un free cash flow solide, poursuite de l'augmentation du dividende par action**
 - Le free cash flow a progressé pour atteindre 10,7 milliards de CHF. Le dividende par action proposé a augmenté à 3.05 CHF.

Progrès et perspectives opérationnels et stratégiques

- **Mise en place de changements organisationnels pour accroître la simplicité et renforcer la responsabilité**
 - Réduction des segments de reporting de 5 Zones à 3 Zones. Nestlé Waters and premium beverages constitue désormais une activité mondiale autonome.
 - Renouvellement du cadre de gestion des performances et des plans de rémunération pour une plus grande harmonisation.
- **Lancement d'un programme d'économies de 2,5 milliards de CHF – premiers résultats déjà atteints**
 - Les économies réalisées dans le cadre du programme «*Fuel for Growth*» devraient s'élever à 0,7 milliard de CHF en 2025 et atteindre 2,5 milliards de CHF d'ici fin 2027.
 - Plus de 300 millions de CHF d'économies ont déjà été réalisés pour 2025 grâce aux mesures prises depuis le 4^e trimestre 2024.

- **Plan visant à favoriser la croissance par des investissements accrus et une meilleure exécution**
 - Comme indiqué lors de la récente Journée des marchés financiers, l'accent est mis sur l'accélération de la croissance des catégories et l'amélioration des performances en termes de parts de marché, en 2025 et à moyen terme.
 - Des plans d'action sont à présent élaborés pour 18 unités commerciales principales peu performantes, qui représentent 21% du chiffre d'affaires. L'exécution progresse, avec les premiers signes d'amélioration dans certaines unités.
 - Les investissements pour la croissance sont en hausse, notamment une augmentation des dépenses publicitaires et marketing à 9% du chiffre d'affaires d'ici fin 2025.
 - L'innovation est maintenant ciblée pour favoriser un impact plus important. Les six «big bets» pour 2025 bénéficient de plans de déploiement accéléré à l'échelle mondiale.

Perspectives pour 2025 inchangées

- Les prévisions sont conformes aux perspectives précédentes, la réalisation accélérée d'économies de coûts contrebalançant les récentes hausses des prix des principales matières premières.
- Une amélioration de la croissance organique des ventes est attendue par rapport à 2024, se renforçant au fil de l'année, tandis que nous continuerons à mettre en œuvre nos plans de croissance.
- La marge UTOP devrait se situer à 16,0%, voire plus, grâce à nos investissements pour la croissance.
- Les prévisions reposent sur l'hypothèse que les variables macro-économiques clés actuelles se maintiendront.

Suivez l'événement du jour en direct

09h00 CET [Retransmission vidéo de la conférence de presse](#)

10h30 CET [Retransmission vidéo de la conférence pour les analystes et les investisseurs](#)

Tous les détails sur notre [site Internet](#)

Liens vers les communiqués de presse

[Communiqué de presse - Résultats annuels 2024](#) - Anglais

[Communiqué de presse - Résultats annuels 2024](#) - Allemand

Autres rapports publiés ce jour

[Rapports financiers 2024](#) (pdf)

[Rapport annuel 2024](#) - Anglais (pdf)

[Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2024](#) Anglais (pdf)

[Non-Financial Statement 2024](#) – Anglais (pdf)

Publication intitulée [Creating Shared Value and Sustainability at Nestlé 2024](#) – Anglais (pdf)

Autres langues disponibles à la section [Publications](#)

Contacts

Investisseurs – David Hancock +41 21 924 3509

ir@nestle.com

Médias – Christoph Meier

+41 21 924 2200

mediarelations@nestle.com

Revue et perspectives opérationnelles et stratégiques

Croissance et investissement

En 2024, la croissance organique a atteint 2,2%, avec un effet prix de 1,5% et une croissance interne réelle (RIG) de 0,8%. Ce retour à une croissance interne réelle positive a eu lieu en dépit d'une faible demande des consommateurs sur de nombreux marchés, y compris l'hésitation des consommateurs envers les marques mondiales en lien avec les tensions géopolitiques, et les mesures prises pour réduire les stocks des clients. La croissance organique a été de 2,1% au premier semestre et de 2,3% au second semestre, avec une croissance interne réelle de 0,1% au premier semestre, qui s'est améliorée à 1,4% au second semestre.

La croissance organique de 2,2% a été affectée par un ralentissement de la croissance des catégories et par notre propre développement inférieur au marché. L'accent est mis clairement sur l'accélération de la croissance des catégories et l'amélioration des performances en termes de parts de marché, en 2025 et à moyen terme. Pour y parvenir, il est important de concentrer l'allocation de nos ressources sur nos moteurs de croissance les plus puissants: développer les plateformes et les marques gagnantes existantes, accélérer le déploiement de nos «big bets» en matière d'innovation et créer de nouveaux moteurs de croissance qui captent les tendances émergentes de la consommation.

En ce qui concerne les parts de marché, en 2024, nous avons gagné ou conservé des parts dans environ la moitié de nos unités commerciales en nombre, mais dans moins de la moitié de nos unités commerciales en termes de chiffre d'affaires. La majeure partie de la perte de parts de marché du Groupe est imputable à 18 unités commerciales principales sous-performantes, qui représentent ensemble environ 21% du chiffre d'affaires du Groupe. Nous exécutons nos plans d'action à un rythme soutenu pour chaque unité et nous constatons les premiers signes d'amélioration.

Un élément clé de l'amélioration de notre performance consiste à renforcer nos propositions de valeur auprès des consommateurs et des clients. Nous augmentons nos investissements pour offrir des produits de qualité et de goût supérieurs, un rapport qualité-prix imbattable, une visibilité incontournable et une communication de marque convaincante. La compétitivité des prix est une priorité dans le contexte d'une forte inflation pour certaines matières premières, notamment le café et le cacao. Nous adoptons une approche agile pour répercuter la hausse des coûts des intrants, en investissant de manière sélective dans les prix, tout en nous concentrant sur le rétablissement de la compétitivité. Pour renforcer la communication de la marque, nous augmentons les investissements et améliorons l'efficacité et l'efficacité. Les dépenses publicitaires et marketing exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires ont baissé, passant de 9,0% en 2019 à leur niveau plancher de 6,6% au second semestre 2022; en 2024, elles sont remontées à 8,1% et devraient encore augmenter pour atteindre 9% d'ici fin 2025.

Efficacité et productivité

Lors de notre Journée des marchés financiers de novembre 2024, nous avons annoncé un nouveau programme de réduction des coûts sur trois ans que nous avons appelé «*Fuel for Growth*». Celui-ci s'ajoute aux initiatives existantes en matière d'efficacité des coûts. Nous visons des économies de coûts de 2,5 milliards de francs suisses en projection annualisée grâce au nouveau programme d'ici fin 2027, et ces économies seront utilisées pour financer l'augmentation des investissements dans la croissance.

Le programme «*Fuel for Growth*» devrait permettre de réaliser des économies annuelles de 0,7 milliard de CHF en 2025, de 1,4 milliard de CHF en 2026 et de 2,3 milliards de CHF en 2027. D’ici fin 2027, nous prévoyons d’atteindre en totalité notre projection annualisée de 2,5 milliards de CHF d’économies. En 2025, 300 millions de CHF d’économies n’ont d’impact que sur cette année, tandis que les 400 millions de CHF restants sont des économies récurrentes qui réduisent la base de coûts de manière permanente. Sur les 0,7 milliard de CHF d’économies prévues pour 2025, plus de 300 millions de CHF ont déjà été réalisées.

Environ trois quarts des économies totales qui seront réalisées dans le cadre du programme «*Fuel for Growth*» proviendront des achats. Le reste sera obtenu par des gains d’efficacité opérationnelle et des investissements commerciaux. Dans le domaine des achats, les économies les plus importantes proviendront de la gestion des achats et des fournisseurs assistée par l’IA, de la consolidation et du regroupement des dépenses, ainsi que de l’expansion et de l’automatisation de l’e-sourcing. En ce qui concerne l’efficacité opérationnelle et les investissements commerciaux, les principales initiatives comprennent la révision des modèles opérationnels ainsi que les opportunités dans la fabrication et la logistique. Les économies réalisées en matière d’achats et d’investissements commerciaux devraient avoir des coûts limités. Les gains d’efficacité opérationnelle entraîneront généralement des coûts non récurrents correspondant à environ le double des économies annuelles.

Ces économies réalisées dans le cadre du programme «*Fuel for Growth*» s’ajoutent aux gains d’efficacité d’un montant annuel de 1 milliard de CHF réalisés dans le cadre des initiatives *Nestlé Continuous Excellence* déjà existantes.

Calendrier prévu du programme d’économies «*Fuel for Growth*»:

En milliards de CHF	2025	2026	2027
Economies non récurrentes de 2025	0,3		
Economies récurrentes de 2025	0,4	0,4	0,4
Economies récurrentes de 2026		1,0	1,0
Economies récurrentes de 2027			0,9
Total des économies en cours d’année	0,7	1,4	2,3
Économies annualisées fin 2027			2,5

Renforcer les fondements

Le succès de Nestlé repose sur l’alignement et l’exécution sur le marché, et les personnes sont essentielles à cela. 2024 a été une année importante de changement au sein de notre Direction. Notre nouvelle équipe de Direction s’est rapidement mobilisée pour harmoniser et recentrer l’organisation. Nous avons simplifié la structure du Groupe et réorganisé Nestlé Waters and premium beverages en une activité mondiale autonome. A cela s’ajoute l’instauration d’un cadre de gestion des performances plus harmonisé – notre «*Operational Master Plan*» – visant à améliorer les performances à l’échelle du Groupe et à accélérer le rythme d’exécution au sein de l’organisation. Nous avons également accéléré notre transformation numérique pour devenir une entreprise connectée en temps réel et de bout en bout, alimentée par les données et l’intelligence artificielle.

Mener nos activités de manière durable est un fondement important pour Nestlé et nous avons progressé dans de nombreux domaines. En particulier, nous avons atteint notre objectif de

réduction des émissions de gaz à effet de serre pour 2025 avec un an d'avance sur le calendrier prévu et nous avons réalisé des progrès considérables dans le cadre de notre programme d'agriculture régénératrice.

Prévisions

Nos prévisions pour 2025 sont conformes aux perspectives que nous avons présentées lors de la Journée des marchés financiers, l'accélération des économies de coûts contrebalançant la récente augmentation des prix des principales matières premières, en particulier le café et le cacao. En 2025, la croissance organique des ventes devrait s'améliorer par rapport à 2024 et se renforcer au cours de l'année, alors que nous continuerons à mettre en œuvre nos plans pour la croissance. La marge UTOP devrait se situer à 16,0%, voire plus, grâce à nos investissements pour la croissance. Les prévisions reposent sur l'hypothèse que les variables macro-économiques clés actuelles se maintiendront.

Notre objectif reste de réaliser une croissance supérieure, durable et rentable. A moyen terme, nous tablons toujours sur une croissance organique des ventes de 4% ou plus dans un environnement opérationnel normal, avec une marge UTOP égale ou supérieure à 17,0%.

Rétrospective financière

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total publié a diminué de 1,8% pour atteindre 91,4 milliards de CHF, en tenant compte de l'impact négatif de 3,7% des variations des taux de change et de 0,3% des cessions nettes. La croissance organique a atteint 2,2%. L'effet prix s'est élevé à 1,5%, reflétant une réduction de l'inflation dans la plupart des catégories après deux années de coûts élevés des intrants et de hausse des prix. La croissance interne réelle est redevenue positive à 0,8% et a été encore affectée par la faiblesse de la demande des consommateurs dans de nombreux marchés, y compris l'hésitation des consommateurs à l'égard des marques mondiales dans certains marchés. En outre, les mesures prises pour réduire les stocks des clients au second semestre ont réduit la croissance interne réelle d'environ 20 points de base.

Par régions, la croissance organique a été portée par les marchés émergents et l'Europe, qui, ensemble, ont plus que compensé une baisse en Amérique du Nord. Dans les marchés développés, la croissance organique a atteint 1,2%, avec un effet prix et une croissance interne réelle positifs. Dans les marchés émergents, la croissance organique s'est établie à 3,7%, portée par l'effet prix et une croissance interne réelle positive.

La croissance organique par catégorie de produits a été la suivante:

- Le café a été le principal contributeur à la croissance, affichant une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par nos trois marques de café leaders *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks*.
- Le chiffre d'affaires de la confiserie a connu une croissance moyenne à un chiffre, emmenée par *KitKat* et les principales marques locales.
- Les produits pour animaux de compagnie ont enregistré une croissance faible à un chiffre, alimentée par la persistance de la dynamique des marques haut de gamme issues de la recherche scientifique *Purina ProPlan*, *Purina ONE* et *Friskies*.
- Nestlé Health Science a réalisé une croissance moyenne à un chiffre, avec une croissance à deux chiffres au second semestre.

- Les eaux ont enregistré une croissance faible à un chiffre, avec une croissance solide pour *S.Pellegrino* et soutenue par le lancement réussi de *Maison Perrier*.
- La nutrition infantile a affiché une croissance faible à un chiffre, grâce à la dynamique persistante de *NAN* et de *Lactogen*.
- Les produits laitiers ont enregistré une croissance négative, le recul des crèmes à café et des produits laitiers non réfrigérés ayant plus que contrebalancé la croissance des laits d'entrée de gamme et des produits laitiers culinaires.
- Les produits culinaires ont affiché une croissance négative, la croissance moyenne à un chiffre de *Maggi* ayant été plus que contrebalancée par une baisse des ventes de produits surgelés en Amérique du Nord.

Par canaux de ventes, la croissance organique dans le commerce de détail s'est établie à 2,1%. Dans les canaux hors domicile, la croissance organique a atteint 3,2%. Les ventes en ligne ont augmenté de 11,3% de façon organique, atteignant 18,9% du chiffre d'affaires total du Groupe.

Résultat brut et résultat opérationnel

Le résultat brut est resté stable à 42,7 milliards de CHF et la marge brute a augmenté de 80 points de base pour atteindre 46,7%. La marge brute a atteint 47,2% au premier semestre, puis a diminué de 90 points de base en séquentiel pour atteindre 46,3% au second semestre, en raison de l'augmentation des coûts des intrants pour le café et le cacao.

Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les coûts de distribution sont restés stables à 8,3% par rapport à l'année précédente. Les frais de commercialisation et d'administration, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, ont augmenté de 90 points de base, atteignant 19,8%. Ceci comprend: les dépenses de publicité et de marketing en pourcentage des ventes, qui ont augmenté de 40 points de base pour atteindre 8,1%, alors que nous avons commencé à intensifier nos investissements, et les frais d'administration en pourcentage des ventes, qui ont augmenté de 50 points de base pour atteindre 11,7% du chiffre d'affaires, reflétant en grande partie l'augmentation des coûts de main-d'œuvre, l'appréciation du franc suisse et des éléments exceptionnels. Les frais de recherche et développement, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont restés stables par rapport à l'année précédente, à 1,8%.

Le résultat opérationnel courant récurrent s'est élevé à 15,7 milliards de CHF, soit une baisse de 2,2% sur base publiée et une hausse de 1,3% à taux de change constants. La marge UTOP a atteint 17,2%, soit une diminution de 10 points de base sur base publiée et stable à taux de change constants.

Les frais de restructuration et les autres charges opérationnelles nettes se sont élevés à 1,1 milliard de CHF, contre 1,5 milliard de CHF l'année précédente, la réduction étant principalement due à la diminution des frais de restructuration. Le résultat opérationnel courant a progressé de 0,8% à 14,6 milliards de CHF. La marge opérationnelle courante a atteint 16,0%, en hausse de 40 points de base sur base publiée et de 50 points de base à taux de change constants.

En % du chiffre d'affaires	2024	2023	Variation publiée	Variation à taux de change constants
Chiffre d'affaires	100,0%	100,0%	-	
Coût des produits vendus	-53,3%	-54,1%	80 pdb	
Marge brute	46,7%	45,9%	80 pdb	
Autres produits	0,4%	0,4%	0 pdb	
Frais de distribution	-8,3%	-8,3%	0 pdb	
Frais de commercialisation et d'administration	-19,8%	-18,9%	-90 pdb	
Frais de recherche et développement	-1,8%	-1,8%	0 pdb	
Marge opérationnelle courante récurrente	17,2%	17,3%	-10 pdb	0 pdb
Autres revenus opérationnels courants	0,1%	0,1%	0 pdb	
Autres charges opérationnelles courantes	-1,3%	-1,8%	50 pdb	
Marge opérationnelle courante	16,0%	15,6%	40 pdb	50 pdb
Autres revenus opérationnels	0,5%	0,3%	20 pdb	
Autres charges opérationnelles	-0,4%	-0,8%	40 pdb	
Marge opérationnelle	16,1%	15,1%	100 pdb	

Charges financières nettes et impôt sur le bénéfice

Les charges financières nettes ont augmenté, passant de 1,4 milliard de CHF à 1,5 milliard de CHF, reflétant une dette nette moyenne plus élevée et une hausse des taux d'intérêt. Le coût moyen de la dette nette s'est élevé à 2,6%, contre 2,5% en 2023.

Le taux d'imposition publié du Groupe s'est élevé à 25,0%, contre 18,2% l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à une annulation d'actifs d'impôts différés liée à des changements dans les projections d'utilisation, ainsi qu'à l'absence des éléments exceptionnels favorables qui ont eu un impact positif en 2023. Le taux d'imposition récurrent s'est accru de 70 points de base pour atteindre 21,9%, en raison de la hausse des taux d'imposition des sociétés et des impôts à la source dans certaines juridictions, ainsi que des changements dans la répartition géographique et sectorielle des bénéfices.

Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net s'est inscrit en baisse de 2,9% à 10,9 milliards de CHF. Le bénéfice de base par action a diminué de 1,0% pour atteindre 4.19 CHF, reflétant l'évolution du bénéfice net et l'impact du programme de rachat d'actions.

Le bénéfice net récurrent s'est élevé à 12,4 milliards de CHF, soit une baisse de 2,6% et une hausse de 0,6% à taux de change constants. Le bénéfice par action récurrent s'est élevé à 4.77 de CHF, soit une baisse de 0,8% et une hausse de 2,5% à taux de change constants. Le programme de rachat d'actions a contribué pour 1,1% à l'évolution du bénéfice récurrent par action, net des charges financières.

Cash flow

La trésorerie générée par les activités d'exploitation s'est inscrite en hausse à 19,6 milliards de CHF contre 19,2 milliards de CHF en 2023. Le free cash flow a atteint 10,7 milliards de CHF, contre 10,4 milliards de CHF l'année précédente (dont 0,6 milliard de CHF provenant de cessions d'un actif financier). L'augmentation est principalement due à la baisse des impôts payés et à la diminution des coûts de restructuration en espèces, ainsi qu'à la réduction des investissements en immobilisations.

Dividende

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 avril 2025, le Conseil d'administration proposera un dividende de 3.05 CHF par action, soit une hausse de 5 centimes. Nestlé a maintenu ou augmenté son dividende en francs suisses ces 65 dernières années. Nestlé s'est engagée à poursuivre cette longue pratique consistant à améliorer chaque année le dividende en francs suisses.

Le dernier jour de bourse avec droit au dividende sera le 17 avril 2025. Le dividende net sera versé à partir du 24 avril 2025. Les actionnaires inscrits au registre des actions au 9 avril 2025 à 12h00 (CEST) pourront exercer leur droit de vote.

Programme de rachat d'actions

En 2024, le Groupe a racheté 48,2 millions d'actions Nestlé S.A. pour 4,4 milliards de CHF dans le cadre du programme de rachat d'actions de 20,0 milliards de CHF qui a débuté en janvier 2022 et s'est achevé comme prévu en décembre 2024. Dans le cadre de ce programme, 187,4 millions d'actions ont été rachetées au cours de la période de trois ans, dont 143,9 millions ont été annulées à ce jour. Lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire, le Conseil d'administration proposera l'annulation des 43,5 millions d'actions rachetées restantes, réduisant ainsi le capital-actions de Nestlé S.A. de 262 000 000 de CHF à 257 652 000 de CHF. Nous ne prévoyons pas actuellement de lancer un nouveau programme de rachat d'actions en 2025.

Dette nette

La dette nette s'est élevée à 56,0 milliards de CHF au 31 décembre 2024, contre 49,6 milliards de CHF au 31 décembre 2023. Cette augmentation reflète en grande partie les sorties de trésorerie liées au versement de dividendes d'un montant de 7,8 milliards de CHF et aux rachats d'actions de 4,5 milliards de CHF, ainsi que l'impact des variations des taux de change. Le ratio de la dette nette sur l'EBITDA ajusté était de 2,90 fois au 31 décembre 2024, contre 2,54 fois au 31 décembre 2023. Ce chiffre se situe dans le haut de notre fourchette cible de 2 à 3 fois pour la dette nette par rapport à l'EBITDA ajusté.

Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi s'est établie à 14,1%, contre 13,9% en 2023. Cette amélioration reflète une base plus basse du capital investi moyen, principalement liée au fonds de roulement, et une réduction des coûts de restructuration.

Participations minoritaires

Fin 2024, nous avons créé Nestlé Equity Holdings afin de consolider la propriété d'un grand nombre de nos participations minoritaires, d'améliorer la gouvernance et de permettre une approche plus cohérente et plus efficace de la gestion de ces intérêts.

Aperçu des secteurs opérationnels

	Total Groupe	Zone Amérique du Nord	Zone Europe	Zone AOA	Zone Amérique latine	Zone Grande Chine	Nestlé Health Science	Nespresso	Autres activités
Chiffre d'affaires 2024 (millions de CHF)	91 354	25 336	18 910	16 793	11 933	4 973	6 739	6 378	292
Chiffre d'affaires 2023 (millions de CHF)	92 998	25 995	19 098	17 519	12 196	5 037	6 498	6 372	283
<i>Croissance interne réelle (RIG)</i>	0,8%	-0,8%	0,8%	0,6%	-0,3%	4,3%	5,5%	1,6%	5,3%
<i>Effet prix</i>	1,5%	0,4%	2,5%	2,8%	2,7%	-2,1%	0,7%	0,6%	1,3%
Croissance organique	2,2%	-0,5%	3,3%	3,4%	2,5%	2,1%	6,2%	2,2%	6,6%
<i>Cessions et acquisitions nettes</i>	-0,3%	-0,1%	-1,9%	0,0%	0,4%	0,1%	0,2%	0,2%	0,0%
<i>Taux de change</i>	-3,7%	-2,0%	-2,5%	-7,5%	-4,9%	-3,5%	-2,8%	-2,4%	-2,7%
Croissance du chiffre d'affaires publié	-1,8%	-2,5%	-1,0%	-4,1%	-2,2%	-1,3%	3,7%	0,1%	3,9%
UTOP 2024 (millions de CHF)	15 704	5 640	3 192	3 916	2 429	803	943	1 278	-13
UTOP 2023 (millions de CHF)	16 053	5 768	3 127	4 109	2 520	832	777	1 291	-12
Marge UTOP 2024	17,2%	22,3%	16,9%	23,3%	20,4%	16,1%	14,0%	20,0%	-4,3%
Marge UTOP 2023	17,3%	22,2%	16,4%	23,5%	20,7%	16,5%	12,0%	20,3%	-4,3%
<i>Marge UTOP par rapport à l'année précédente</i>	-10 pdb	+10 pdb	+50 pdb	-20 pdb	-30 pdb	-40 pdb	+200 pdb	-30 pdb	Stable

Zone Amérique du Nord

Notre croissance en Amérique du Nord a été décevante en 2024. La croissance organique du chiffre d'affaires de -0,5% reflète des résultats mitigés dans l'ensemble du portefeuille, dans le contexte d'un environnement de consommation difficile. Nous avons enregistré une croissance organique positive portée par la croissance interne réelle dans environ deux tiers de l'activité en termes de chiffre d'affaires. Cette évolution a été compensée par les faibles performances des produits surgelés et des crèmes à café. Des plans de redressement sont en cours dans les deux activités. Dans la Zone Amérique du Nord, la marge UTOP s'est inscrite en légère hausse, sous l'effet d'une amélioration de la marge brute et d'une augmentation des investissements pour la croissance.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à -0,5%, avec une croissance interne réelle de -0,8% et un effet prix de 0,4%. L'effet prix a été négatif au second semestre, en raison de la dynamique concurrentielle dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie et de l'ajustement de prix des produits surgelés et des crèmes à café.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 2,5% pour atteindre 25,3 milliards de CHF, incluant un impact de -2,0% des variations des taux de change et de -0,1% des cessions nettes.
- Des gains de parts de marché ont été réalisés en ce qui concerne le café, tandis que nous avons perdu des parts de marché dans les activités de pizzas surgelées et de crèmes à café.
- La marge UTOP a progressé de 10 points de base à 22,3%. La marge brute a augmenté, portée par l'effet prix, l'architecture des packs de prix et la gestion du mix. Le contrôle des coûts structurels a été solide. Les investissements dans la publicité et le marketing ont augmenté considérablement afin de soutenir la croissance future.

Principaux facteurs de croissance des ventes par catégories de produits

- Les produits pour animaux de compagnie ont été le plus grand contributeur à la croissance, avec une croissance faible à un chiffre emmenée par les marques haut de gamme, en particulier dans les segments des aliments pour chats et des aliments thérapeutiques.
- La confiserie a connu une croissance à deux chiffres, grâce aux produits de pâtisserie *Tollhouse* et aux actions de tarification, en particulier au cours du second semestre de l'année.
- Les boissons (y compris le café et les crèmes à café) ont enregistré une croissance globalement positive, les lancements de nouveaux produits ayant soutenu la forte dynamique de *Nescafé* et de *Starbucks*, contrebalançant une baisse de *Coffee mate*.
- La nutrition infantile a vu ses ventes diminuer, avec une baisse de *Gerber* dans le contexte d'un ralentissement de la catégorie des aliments pour bébés.
- Les produits surgelés ont affiché une croissance négative, reflétant principalement l'impact de la concurrence sur les prix dans le domaine des pizzas et le ralentissement de l'activité de repas surgelés au Canada.

Zone Europe

Dans la Zone Europe, la croissance de notre chiffre d'affaires a été généralisée, avec une amélioration des tendances en ce qui concerne les parts de marché dans un certain nombre de catégories. La croissance a été principalement tirée par l'effet prix, reflétant l'environnement inflationniste pour le café et la confiserie, et soutenue par une croissance interne réelle positive pour le café et les produits pour animaux de compagnie. La croissance a été affectée par des déréférencements temporaires au troisième trimestre, mais s'est redressée au quatrième trimestre, grâce au café et à la confiserie. La marge UTOP a augmenté, l'amélioration de la marge brute et l'optimisation du portefeuille aidant à financer l'augmentation des investissements pour la croissance.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 3,3%, avec une croissance interne réelle de 0,8% et un effet prix de 2,5%.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 1,0% pour atteindre 18,9 milliards de CHF, cette évolution tenant compte de l'impact de -2,5% des variations des taux de change et de -1,9% des cessions nettes.
- Des gains de parts de marché ont été réalisés dans les catégories du café et des produits pour animaux de compagnie, tandis que des pertes ont été enregistrées dans celles de la confiserie et des eaux.
- La marge UTOP a progressé de 50 points de base pour atteindre 16,9%, bénéficiant de la forte amélioration de la marge brute et soutenue par l'optimisation du portefeuille.

Principaux facteurs de croissance des ventes par catégories de produits

- Le café a réalisé une croissance moyenne à un chiffre, tirée par le café soluble *Nescafé* et les produits *Starbucks*.
- Le chiffre d'affaires de la confiserie a connu une croissance moyenne à un chiffre, portée par *KitKat* et les principales marques locales.
- Les produits pour animaux de compagnie ont enregistré une croissance faible à un chiffre, grâce à *Purina ONE*, *Gourmet* et *ProPlan*.
- Nestlé Professional a réalisé une croissance moyenne à un chiffre, sous l'impulsion des offres de boissons.

- Les eaux ont connu une croissance faible à un chiffre, affectée par des contraintes d'approvisionnement au cours du second semestre de l'année.
- La nutrition infantile a affiché une croissance négative qui reflète un ralentissement de la catégorie.

Zone Asie, Océanie et Afrique

Nous avons réalisé une solide croissance organique des ventes dans la Zone AOA, la plupart des catégories et des régions affichant une croissance interne réelle positive. Nous avons amélioré les tendances en matière de parts de marché, en particulier pour les marques mondiales clés telles que *KitKat*, nous avons relancé la dynamique de croissance dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie et nous avons considérablement intensifié la croissance du commerce électronique. Plusieurs vents contraires macroéconomiques ont pesé sur la croissance, l'hésitation des consommateurs à l'égard des marques mondiales liée aux tensions géopolitiques ayant persisté tout au long de l'année. Au quatrième trimestre, nous avons pris des mesures pour réduire les stocks de nos clients dans les catégories de la nutrition infantile et des produits laitiers. Pour l'année, la marge UTOP a diminué, en raison de l'augmentation des investissements dans la publicité et le marketing.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 3,4%, avec une croissance interne réelle de 0,6% et un effet prix de 2,8%.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 4,1% pour atteindre 16,8 milliards de CHF, fortement affecté par les variations des taux de change qui ont réduit le chiffre d'affaires de 7,5%.
- Les principaux marchés à l'origine de la croissance ont été l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, ainsi que les Philippines.
- Les principales évolutions des parts de marché ont été des gains dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie et des pertes dans celles des produits laitiers et des produits culinaires.
- La marge UTOP a diminué de 20 points de base pour atteindre 23,3%, suite à l'augmentation des investissements dans la publicité et le marketing.

Principaux facteurs de croissance des ventes par catégories de produits

- Le café a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, portée par les produits solubles et prêts à boire *Nescafé*.
- Les produits culinaires ont affiché une croissance élevée à un chiffre, alimentée par une forte dynamique des ventes de *Maggi*.
- Nestlé Professional a réalisé une croissance élevée à un chiffre, avec de fortes contributions de la plupart des régions et des catégories.
- La confiserie a connu un taux de croissance moyen à un chiffre, emmené par *KitKat* et soutenu par les principales marques locales.
- Les produits pour animaux de compagnie ont réalisé une croissance élevée à un chiffre, portée par les marques clés *Felix* et *Purina One*.
- La nutrition infantile affiche une croissance faible à un chiffre à la suite d'actions visant à réduire les stocks des clients.
- Les produits laitiers ont vu leur chiffre d'affaires baisser en raison de l'introduction d'une taxe sur les ventes au Pakistan et de mesures prises pour réduire les stocks des clients et remodeler le portefeuille.

Zone Amérique latine

La croissance du chiffre d'affaires dans la Zone Amérique latine a été tirée par les prix, avec une légère diminution de la croissance interne réelle. Au cours de l'année, la demande des consommateurs s'est affaiblie et la pression financière sur les clients s'est accrue dans plusieurs marchés en raison des coûts d'emprunt plus élevés. Ces vents contraires ont conduit à des actions visant à réduire les stocks des clients, ce qui a pesé sur la croissance interne réelle au troisième trimestre. La croissance s'est améliorée au quatrième trimestre grâce à la confiserie et au café, de nouvelles mesures d'augmentation des prix ayant été prises dans ces deux catégories. La marge UTOP pour l'année a diminué en raison de l'augmentation des investissements dans la croissance ainsi que des coûts plus élevés liés à l'acquisition de l'activité de confiserie de Grupo CRM.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 2,5%, avec une croissance interne réelle de -0,3% et un effet prix de 2,7%.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 2,2% pour atteindre 11,9 milliards de CHF, avec un impact négatif de 4,9% des variations des taux de change.
- Les principaux marchés à l'origine de la croissance ont été le Brésil et le Mexique. La performance a été moindre dans les marchés plus petits, comme le Pérou et la Colombie.
- La Zone a gagné des parts de marché en ce qui concerne le café en portions et les produits culinaires, mais en a perdu en ce qui concerne les produits laitiers et le café soluble.
- La marge UTOP s'est inscrite en baisse de 30 points de base à 20,4%. Cette réduction fait suite à l'augmentation des investissements en publicité et en marketing.

Principaux facteurs de croissance des ventes par catégories de produits

- La confiserie a réalisé une croissance élevée à un chiffre, emmenée par les principales marques locales, en particulier *Garoto*, et soutenue par le lancement de nouveaux produits dans la catégorie «chocobakery».
- Nestlé Professional a connu une croissance à deux chiffres, soutenue par l'acquisition de nouveaux clients.
- Le café a affiché une croissance moyenne à un chiffre, emmenée par *Nescafé*, avec une forte croissance pour *Nescafé Dolce Gusto*.
- Les produits culinaires ont enregistré une croissance faible à un chiffre, soutenue par une forte dynamique des ventes pour *Maggi*.
- Les produits pour animaux de compagnie sont restés stables, soutenus par *Felix* et *Friskies*.
- La nutrition infantile et les produits laitiers ont enregistré une baisse de leurs ventes, la forte demande de préparations pour nourrissons *NAN* ayant été plus que contrebalancée par une baisse des ventes de *Nido*.

Zone Grande Chine

Dans la Zone Grande Chine, la croissance a été soutenue par une croissance interne réelle positive au cours de chaque trimestre, en dépit d'une faible demande des consommateurs et d'une concurrence intense sur les prix dans plusieurs catégories. Cette performance a été obtenue en accélérant l'innovation dans les catégories clés et en adaptant les stratégies de mise sur le marché et de distribution afin de saisir de nouvelles opportunités de croissance. La baisse de la marge UTOP reflète l'augmentation des coûts des matières premières et des investissements pour la croissance.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 2,1%, avec une croissance interne réelle de 4,3% et un effet prix de -2,1%.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 1,3% pour atteindre 5,0 milliards de CHF, les taux de change ayant réduit le chiffre d'affaires de 3,5%.
- La Zone a gagné des parts de marché pour la nutrition infantile et la confiserie, mais en a perdu en ce qui concerne les produits culinaires et les produits laitiers.
- La marge UTOP s'est inscrite en baisse de 40 points de base à 16,1%, reflétant la hausse des coûts des intrants et l'augmentation des investissements dans la publicité et le marketing.

Principaux facteurs de croissance des ventes par catégories de produits

- La nutrition infantile a été le plus fort contributeur à la croissance organique, avec une progression élevée à un chiffre, portée par *NAN* et soutenue par l'amélioration de la dynamique des ventes de *illumina*.
- Le café a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, bénéficiant de l'expansion de la distribution et des innovations, en particulier dans les offres de produits prêts à boire *Nescafé*.
- La confiserie a connu un taux de croissance moyen à un chiffre, avec une croissance solide pour *Hsu Fu Chi* et *Shark Wafer*, soutenue par le lancement de nouveaux produits et la croissance du commerce électronique.
- Nestlé Professional a réalisé une croissance faible à un chiffre dans des conditions de marché difficiles, tandis que les produits culinaires et les catégories liées aux produits laitiers ont enregistré une croissance négative.

Nestlé Health Science

Nestlé Health Science a enregistré une hausse significative de la croissance et de la marge en 2024, tous les segments contribuant à l'amélioration de la performance. La croissance organique s'est redressée pendant l'année, avec une croissance à deux chiffres au second semestre. L'un des principaux facteurs d'amélioration de la performance a été la résolution des contraintes d'approvisionnement pour notre activité de vitamines, minéraux et compléments aux Etats-Unis. La marge UTOP a fortement augmenté, grâce à l'effet de levier de la croissance, à l'amélioration du mix de produits et aux économies de coûts.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 6,2%, avec une croissance interne réelle de 5,5% et un effet prix de 0,7%.
- Le chiffre d'affaires publié a augmenté de 3,7% pour atteindre 6,7 milliards de CHF, en tenant compte de l'impact des variations des taux de change qui ont réduit le chiffre d'affaires de -2,8%.
- La part de marché a augmenté pour la nutrition médicale et s'est stabilisée pour les vitamines, minéraux et compléments après avoir diminué au second semestre 2023.
- La marge UTOP a progressé de 200 points de base à 14,0%. Cette augmentation est attribuable à l'effet de levier de la croissance, à l'amélioration du mix de produits et aux économies de coûts.

Principaux facteurs de croissance des ventes

- Par régions, l'Amérique du Nord a fait état d'une croissance moyenne à un chiffre, l'Europe d'une croissance à deux chiffres et les autres régions ont connu, ensemble, une croissance positive.
- Les vitamines, minéraux et compléments ont réalisé une croissance moyenne à un chiffre, avec une croissance à deux chiffres au second semestre et une amélioration des tendances en matière de parts de marché.
- La nutrition active a affiché une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par une forte dynamique pour *Orgain*, *Vital Proteins* et les produits visant à assurer un vieillissement en bonne santé.
- La nutrition médicale a réalisé une croissance à deux chiffres, avec des gains continus de parts de marché. La croissance a été portée par la forte dynamique des ventes de produits de soins médicaux pour adultes, en particulier *Peptamen* et *Resource*, ainsi que *Vitaflo*. Les ventes des produits liés à l'appareil gastro-intestinal ont poursuivi leur croissance à deux chiffres.

Nespresso

Nespresso a enregistré une solide croissance portée par la croissance interne réelle et stimulée par la poursuite du déploiement de *Vertuo*, en particulier aux Etats-Unis, et par la persistance d'une bonne croissance dans les circuits hors domicile. Le quatrième trimestre a connu la plus forte croissance trimestrielle de l'année, soutenue par de fortes campagnes saisonnières et l'impact des actions tarifaires. La marge UTOP a diminué, car nous avons investi dans l'expansion de *Vertuo*, et les coûts structurels ont augmenté.

Résumé des performances sectorielles

- La croissance organique s'est établie à 2,2%, avec une croissance interne réelle de 1,6% et un effet prix de 0,6%.
- Le chiffre d'affaires publié a augmenté de 0,1% pour atteindre 6,4 milliards de CHF, en tenant compte de l'impact de -2,4% des variations des taux de change.
- Nous avons gagné des parts de marché aux Etats-Unis, mais en avons perdu en Europe.
- La marge UTOP a diminué de 30 points de base pour s'établir à 20,0%, sous l'effet de l'augmentation des investissements dans la publicité et le marketing ainsi que de la hausse des coûts structurels.

Principaux facteurs de croissance des ventes

- Par régions, les ventes en Amérique du Nord ont progressé à un taux moyen à un chiffre, avec des gains continus de parts de marché. L'Europe a fait état d'une croissance pratiquement neutre.
- Par systèmes, la croissance a été emmenée par le système *Vertuo*, avec une forte dynamique des ventes dans toutes les régions. Les ventes pour les canaux hors domicile ont connu une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par la poursuite du déploiement du système *Momento*.

Annexe

Aperçu du chiffre d'affaires annuel et du résultat opérationnel courant récurrent (UTOP) par produits

	Total Groupe	Boissons liquides et en poudre	Eaux	Produits laitiers et glaces	Nutrition et Health Science	Plats préparés et aides culinaires	Confiserie	Produits pour animaux de compagnie
Chiffre d'affaires 2024 (millions de CHF)	91 354	24 598	3 180	10 397	15 137	10 711	8 449	18 882
Chiffre d'affaires 2023 (millions de CHF)	92 998	24 786	3 320	10 981	15 278	11 666	8 107	18 860
Croissance interne réelle (RIG)	0,8%	1,6%	-1,0%	-0,7%	1,9%	-2,2%	-0,2%	2,1%
Effet prix	1,5%	1,7%	3,2%	0,1%	0,9%	0,5%	6,4%	0,6%
Croissance organique	2,2%	3,3%	2,3%	-0,6%	2,8%	-1,7%	6,2%	2,7%
UTOP 2024 (millions de CHF)	15 704	4 920	297	2 442	3 006	2 137	1 299	4 087
UTOP 2023 (millions de CHF)	16 053	5 130	351	2 688	2 831	2 136	1 364	3 912
Marge UTOP 2024	17,2%	20,0%	9,3%	23,5%	19,9%	19,9%	15,4%	21,6%
Marge UTOP 2023	17,3%	20,7%	10,6%	24,5%	18,5%	18,3%	16,8%	20,7%