



Nestlé

Good food, Good life

# Rapport annuel 2025

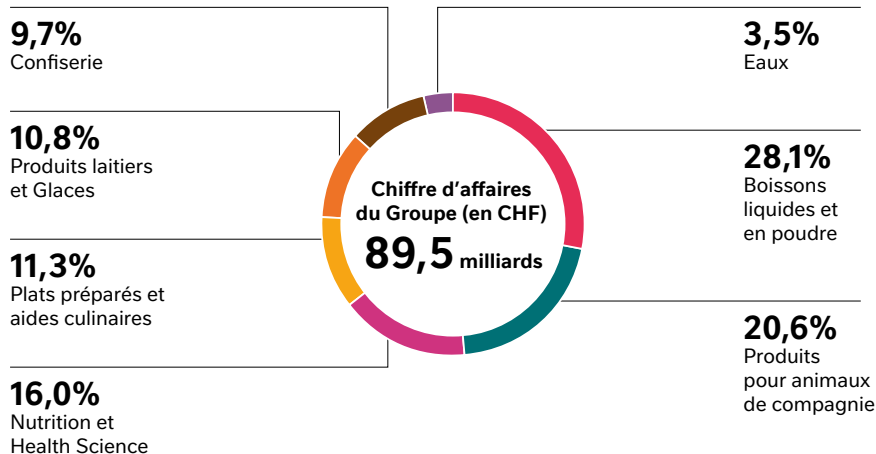


**Nestlé.**  
**Good food,**  
**Good life.**

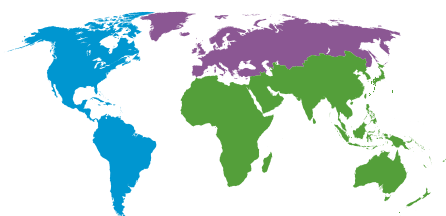
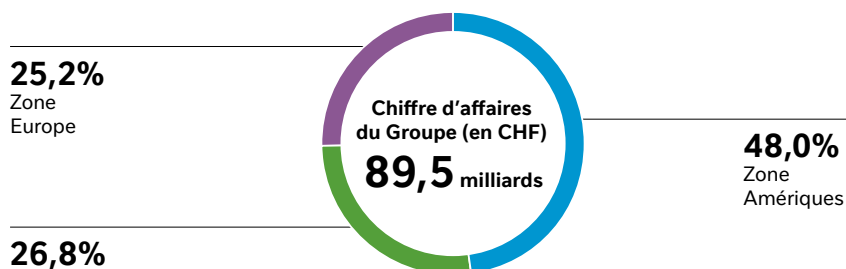


# Nos activités

## Notre portefeuille



## Nos marchés



### Table des matières

- 5 Lettre du Président
- 6 Déclaration du CEO
- 8 Notre stratégie
- 12 Investir pour la croissance
- 20 Notre présence auprès des consommateurs
- 26 Accélérer notre transformation opérationnelle
- 28 Nos catégories
- 34 Rétrospective financière
- 58 Gouvernement d'entreprise et Compliance
- 65 Information aux actionnaires

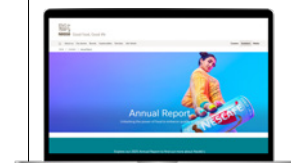
### Rapports complémentaires

- Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2025*
- Rapport de rémunération 2025*
- Rapports financiers 2025*
- Non-Financial Statement 2025*



### En ligne

Vous trouverez de plus amples informations sur le groupe Nestlé sur [www.nestle.com](http://www.nestle.com)



# Notre performance financière

Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF)

**89,5** milliards

Croissance organique \*

**+3,5%**

Croissance interne réelle \*

**+0,8%**

Résultat opérationnel courant récurrent \* (en CHF)

**14,4** milliards

Marge opérationnelle courante récurrente \*

**16,1%**

Marge opérationnelle courante récurrente \*

**-100** points de base  
à taux de change constants

Résultat opérationnel courant \* (en CHF)

**12,7** milliards

Marge opérationnelle courante \*

**14,2%**

Marge opérationnelle courante \*

**-170** points de base  
à taux de change constants

Bénéfice par action (en CHF)

**3.51**

Bénéfice par action

**-16,3%**

Bénéfice récurrent par action \*

**-1,8%**  
à taux de change constants

Cash flow d'exploitation (en CHF)

**15,9** milliards  
31,0% de la dette financière nette

Cash flow libre \* (en CHF)

**9,2** milliards

Dividende proposé par action (en CHF)

**3.10**

Augmentation du dividende proposé

**+1,6%**

Une vue d'ensemble des résultats obtenus en 2025 est présentée ici. Pour les résultats complets, nous vous invitons à consulter la section «Rétrospective financière».

\* Mesures de la performance financière non définies par les normes IFRS.

# Nos indicateurs de performance clés non financiers

## Climat

Nous avons planifié une réduction de nos émissions de gaz à effet de serre (GES) de 20% à l'horizon 2025. Nous visons à présent une réduction de 50% d'ici 2030 en vue d'atteindre le niveau net zéro d'ici 2050 au plus tard.

### Notre IPC

**24,5%**

de réduction nette des émissions de GES par rapport au niveau de référence de 2018<sup>(a)</sup>

## Nature

Nous avons planifié de déployer et d'entretenir des chaînes d'approvisionnement primaires évaluées à 100% sans déforestation à l'horizon 2025 (pour la viande, l'huile de palme, la pâte à papier, le soja, le sucre, le cacao et le café).

### Notre IPC

**96,7%**

des chaînes d'approvisionnement déclarées sont évaluées sans déforestation

## Agriculture régénératrice

Nous avons planifié à l'horizon 2025 l'achat de 20% de nos ingrédients clés auprès d'agriculteurs ayant adopté des pratiques d'agriculture régénératrice.

### Notre IPC

**27,6%**

d'ingrédients clés provenant d'agriculteurs ayant adopté des pratiques d'agriculture régénératrice

## Emballages

Nous avons planifié de réduire d'un tiers le plastique vierge utilisé dans nos emballages à l'horizon 2025 par rapport à notre niveau de référence de 2018.

### Notre IPC

**28,0%**

de plastique vierge en moins par rapport au niveau de référence de 2018

## Diversité, équité et inclusion

### Notre IPC

**48,2%**

des postes de direction occupés par des femmes

## Santé et nutrition

### Notre IPC

**135,4 milliards**

de portions de produits nutritionnels abordables enrichis en micronutriments

(a) Concerne les émissions liées à nos objectifs «net zéro». Les réductions nettes (%) comprennent les éliminations issues des chaînes de valeur et d'approvisionnement.

Nous mesurons nos progrès au moyen d'un ensemble complet d'indicateurs qui accompagnent notre performance commerciale et génèrent de la valeur pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes.

Les indicateurs de performance clés non financiers sont définis à l'annexe 1 «2025 Reporting Scope and Methodology for ESG Key Performance Indicators (KPIs)» du *Non-Financial Statement*.

EY a effectué une évaluation d'assurance limitée aux six indicateurs de performance clés de cette page, en formulant une conclusion indépendante dans le *Non-Financial Statement*.



A gauche:  
**Pablo Isla**  
Président

A droite:  
**Philipp Navratil**  
CEO



# Lettre du Président

Chers actionnaires,

Je m'adresse à vous pour la première fois en qualité de Président du Conseil d'administration de Nestlé, et souhaite vous faire part de mon total engagement vis-à-vis du Groupe et de ses parties prenantes, auquel s'ajoutent un grand respect et un sens aigu des responsabilités qui en découlent. Les marques emblématiques de Nestlé, sa présence mondiale et l'excellence de ses collaborateurs m'inspirent depuis longtemps. En tant que Président pleinement indépendant, membre du Conseil d'administration depuis 2018, je connais bien la Société, tout en apportant une perspective différente grâce à mes années d'expérience en qualité de CEO d'Inditex.

Chez Inditex, j'ai pu observer les mêmes dynamiques que celles que traverse actuellement Nestlé: évolution rapide des préférences des consommateurs, avancées technologiques majeures et chaînes d'approvisionnement complexes. En réussissant à relever ces défis, j'ai pu façonner mon approche du leadership et de la transformation d'une entreprise.

J'ai conscience que la performance récente de Nestlé et le cours de son action ont pu susciter des inquiétudes. Philipp, notre CEO, et moi-même, ainsi que le Conseil d'administration et la Direction du Groupe, sommes impatients de commencer un nouveau chapitre pour Nestlé et de lui redonner sa position de leader incontesté de son secteur. La connaissance approfondie de Nestlé, la rigueur analytique, le leadership collaboratif et la mentalité gagnante de Philipp constituent des atouts inestimables pour avancer. Ensemble, nous nous engageons à créer une valeur durable sur le long terme.

Une gouvernance solide constitue le fondement de notre Société et de sa réussite future. Nous entendons renforcer sans cesse notre efficacité en nommant régulièrement de nouveaux administrateurs indépendants aux profils d'expertise variés. Après une étude approfondie des pratiques actuelles et de la structure des comités, le Conseil d'administration a décidé d'opérer plusieurs changements après l'Assemblée générale ordinaire de 2026. Afin d'ancrer davantage l'engagement des administrateurs, des sessions à huis clos seront organisées entre les réunions régulières du Conseil d'administration. Nous réviserons également la structure et les res-

ponsabilités des comités afin de tirer un meilleur parti des compétences diversifiées des administrateurs. Ces améliorations visent à renforcer la surveillance, enrichir le processus décisionnel et garantir que notre gouvernance reste solide et tournée vers l'avenir. Pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter la rubrique «Gouvernance d'entreprise».

De plus, le Conseil d'administration collabore étroitement avec Philipp et l'équipe de direction afin de revoir notre modèle opérationnel et d'affiner notre stratégie. Nous souhaitons stimuler la croissance interne réelle, favoriser une culture de la performance et transformer la Société pour la rendre plus efficace et numériquement autonome. Mus par un sens aigu de l'urgence, nous réalisons, grâce à nos efforts d'amélioration de la performance, des économies que nous entendons réinvestir.

Ce faisant, nous sommes également en mesure d'honorer nos engagements en matière de développement durable, notamment en ce qui concerne la résilience climatique et l'agriculture régénératrice, essentiels à notre réussite à long terme.

Une gestion financière saine constitue le préalable à notre capacité à créer de la valeur pour vous, nos actionnaires, et toutes nos parties prenantes. Nombre d'entre vous comptent sur le paiement des dividendes de Nestlé. A cette fin, nous nous engageons à assurer une croissance du cash flow libre supérieure à celle du dividende.

Tout au long de l'histoire de Nestlé, soit près de 160 ans, la résilience et l'adaptabilité ont été les garants de notre succès. Avec le soutien du Conseil d'administration, de la Direction et de tous nos collègues, nous allons nous engager résolument dans la prochaine phase de Nestlé et générer des rendements attrayants qui reposent sur une croissance disciplinée et durable. Je me réjouis de dialoguer avec nombre d'entre vous au cours des semaines et des mois à venir, pour façonner ensemble notre avenir.

Je vous remercie de votre confiance et de votre soutien.



**Pablo Isla**  
Président

# Déclaration du CEO

Chers actionnaires,

Après ces quelques mois en tant que CEO de Nestlé, l'opportunité de guider notre remarquable Société vers une nouvelle ère me motive autant qu'elle m'honore. Au cours de ces 24 ans chez Nestlé, j'ai été le témoin du dévouement inconditionnel de nos collaborateurs, du lien profond qui unit nos consommateurs à nos produits et à nos marques, et de notre impact positif auprès de nos communautés. La longue histoire de notre Entreprise repose sur sa capacité à évoluer et à s'adapter, des qualités qui nous ont permis de créer de la valeur partagée de génération en génération. Et c'est ce même moteur qui va nous maintenir dans cette voie.

La présence mondiale de Nestlé combinée à son expertise locale constitue de longue date un modèle de réussite. Mais, dans un monde bouleversé par la transformation technologique, il nous faut devenir plus agiles, en agissant avec rapidité et en saisissant les opportunités tout en devançant la concurrence. Cela passera par une exécution sans faille, des responsabilités claires, une performance exceptionnelle et un engagement à remédier sans attendre et de façon rigoureuse aux sous-performances.

**«La longue histoire de notre Entreprise repose sur sa capacité à évoluer et à s'adapter, des qualités qui nous ont permis de créer de la valeur partagée de génération en génération.»**

A cet effet, nous nous concentrons sur quatre priorités claires:

## **Une croissance organique des ventes soutenue par la croissance interne réelle**

La priorité donnée à nos principales plateformes stratégiques de consommation nous permet de structurer davantage notre approche en matière d'investissement, en développant pour chacune des projets d'innovation pluri-annuels fondés sur notre connaissance approfondie des consommateurs. Investir ainsi à grande échelle plutôt que dans quelques produits et marques nous aidera à redéfinir le potentiel de ces plateformes, à réaliser des avancées majeures et à pérenniser notre position de leader année après année.

Grâce à ces innovations majeures couplées à un marketing exceptionnel et étendues à l'ensemble de nos marques mondiales, nous cherchons à atteindre l'envergure nécessaire pour rester à l'avant-garde du secteur. Pour y parvenir, nous renforçons actuellement nos capacités de marketing à travers l'ensemble de l'organisation.

## **Construire un portefeuille gagnant**

Associé à notre envergure, notre vaste portefeuille nous confère des avantages concurrentiels: pouvoir de négociation, capacité d'innovation, forte reconnaissance de la marque et accès aux talents, lesquels ne se matérialisent toutefois que si chaque activité de notre portefeuille est attrayante et surpasse ses concurrents.

Chacune d'entre elles est évaluée régulièrement selon une série de critères pour en déterminer le potentiel de réussite. Notre approche est objective, basée sur des données, et si une activité n'entre pas dans ces critères, nous élaborons un plan d'action en conséquence. Cette approche rigoureuse des activités sous-performantes est un complément essentiel à la priorisation de nos investissements dans les opportunités les plus prometteuses.

### **Cultiver une culture de la performance**

Le succès repose sur la transparence et la responsabilisation. Nous devons être honnêtes quant à ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Nous avons harmonisé nos indicateurs de performance clés à l'échelle mondiale afin qu'ils soient axés sur l'avenir, l'innovation et l'exécution. Nous devons travailler ensemble, en équipe, pour ravir les consommateurs et les clients et gagner des parts de marché.

Et la performance sera récompensée. Nous renforçons le lien entre rémunération et résultats obtenus. Notamment, les objectifs individuels sont désormais plus exigeants, mesurables et cohérents à l'échelle du Groupe. Nous voulons favoriser une culture de la performance qui reconnaît et récompense l'excellence.

### **Se transformer pour préparer l'avenir**

En remodelant notre culture, nous transformons également notre Entreprise. Nous avons besoin d'une organisation efficiente pour travailler mieux, plus intelligemment et plus vite, à moindre coût. Nous simplifions notre structure, clarifions les rôles et réduisons les doublons au sein du Groupe. Si cela nécessite des réductions d'effectifs, nous le ferons avec le plus grand respect et la plus grande transparence, en soutenant les personnes concernées tout au long du processus.

Ces mesures sont indispensables pour alléger l'organisation et la rendre plus agile, mieux à même de numériser ses opérations, d'automatiser ses processus, d'intégrer l'IA et d'autres nouvelles technologies, mais aussi d'exploiter pleinement les services partagés. Nous sommes ainsi en bonne voie pour réduire nos coûts de 3,0 milliards de CHF d'ici fin 2027.

Nous sommes conscients que le contexte dans lequel nous évoluons n'est pas dépourvu d'enjeux: volatilité des marchés, évolution rapide des attentes des consommateurs, géopolitique, pour n'en citer que quelques-uns. Ils requièrent une attention constante et une grande flexibilité.

En 2025, nous avons jeté les bases solides de notre succès à long terme. A l'avenir, nous allons devoir accélérer le rythme pour atteindre nos objectifs ambitieux sur le plan financier et de la durabilité. Chez Nestlé, les prochaines années seront marquées par le changement, et notre avenir est prometteur. Je suis convaincu qu'avec nos collaborateurs, nos capacités et nos marques, nous sommes bien positionnés pour réussir.

Je sais que vos attentes sont élevées. Sachez que mon engagement et celui du reste de l'équipe Nestlé le sont tout autant. Pablo Isla et le Conseil d'administration soutiennent pleinement la Direction du Groupe qui travaille au déploiement urgent de nos plans stratégiques et à la transformation de Nestlé. Nestlé étant désormais prête pour l'avenir, notre ambition est de continuer à créer de la valeur pour vous, nos actionnaires, et pour toutes nos parties prenantes.

Je vous remercie de votre confiance et de votre soutien sans faille. Je vous invite à poursuivre le dialogue alors que nous ouvrons ce nouveau chapitre passionnant de l'histoire de Nestlé.



**Philipp Navratil**  
CEO

# Notre stratégie





Nestlé est l'entreprise du *Good food, Good life*. En mettant l'accent sur la Nutrition, la Santé et le Bien-être, nous avons à cœur de libérer le pouvoir de l'alimentation et des boissons pour améliorer la qualité de vie de tous, aujourd'hui et pour les générations futures. La création de valeur partagée pour nos parties prenantes et nos actionnaires constitue le cœur de notre stratégie à long terme.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, nous nous concentrons sur quatre priorités stratégiques: stimuler et tirer parti de la croissance interne réelle, développer un portefeuille gagnant, promouvoir une culture de la performance et nous transformer pour être plus performants. Nous visons une croissance durable et rentable, et le retour à une croissance organique d'au moins 4% dans un environnement opérationnel normal, avec une marge opérationnelle courante récurrente d'au moins 17%.

## Stimuler et tirer parti de la croissance interne réelle

Nous accélérons la croissance interne réelle en priorisant rigoureusement nos investissements dans le marketing et l'innovation sur les plateformes stratégiques au potentiel de croissance le plus élevé. Pour financer nos investissements ambitieux à grande échelle, nous améliorons l'efficacité dans l'ensemble du Groupe, afin de réaliser 3,0 milliards de CHF d'économies d'ici fin 2027.

### Concentrer les ressources

En 2025, nous avons concentré nos ressources sur les plateformes mondiales, nos marques les plus performantes et des innovations clés au potentiel de croissance élevé, comme *Nescafé Espresso Concentrate*, la nourriture humide pour chats *Purina* en forme de pyramide et *NAN Sinergy*. Nous avons aussi pris des mesures pour gérer nos 18 principales activités sous-performantes, leur contribution à la croissance du Groupe ayant progressé de 30 points de base par rapport à l'année précédente, démontrant la pertinence de notre approche ciblée.

À l'avenir, nous élargirons le périmètre de nos plateformes de croissance, qui passeront de 10% à 30% du chiffre d'affaires. Celles-ci devraient générer une croissance élevée à un chiffre, appuyée par des investissements supplémentaires. En parallèle, nous adoptons des mesures ciblées pour continuer à améliorer nos activités sous-performantes.

### Innover pour la croissance

Pour stimuler la croissance de ces grandes plateformes stratégiques, nous créons des pipelines d'innovation pluriannuels fondés sur une solide connaissance des consommateurs, dépassant la simple notion de produits pour englober des gammes entières associées à une préférence gustative supérieure. Ces pipelines solides seront mis en avant sous nos marques principales à l'échelle mondiale et commercialisés selon des normes d'excellence.

Nos données montrent que la consommation de café froid est une tendance croissante à l'échelle mondiale, en particulier chez les jeunes consommateurs de café. Cette plateforme stratégique est une excellente illustration de la manière dont nous entendons accroître notre impact. Des innovations telles que *Nescafé Espresso Concentrate*, un concentré de café haut de gamme permettant de créer diverses boissons

glacées à domicile, *Nescafé Iced Blend*, le premier café soluble haut de gamme se dissolvant dans des liquides froids, et nos offres de boissons prêtes-à-boire *Nescafé* lancées sur de nombreux marchés nous permettent d'établir de nouveaux standards dans la catégorie. L'extension de ces innovations à l'échelle mondiale et à nos autres marques de café nous aidera à accélérer davantage la croissance.

### Développer le marketing

Notre connaissance exceptionnelle des consommateurs, des catégories et des clients nous aide à innover et à transformer notre portefeuille de marques emblématiques de manière à combler les consommateurs, à développer les catégories dans une approche gagnante pour Nestlé comme pour ses clients.

Nous concentrons nos investissements en marketing sur nos marques stratégiques mondiales et locales, et sur l'innovation qui stimule la croissance de nos plateformes stratégiques. Nous lançons notre «Brand Building the Nestlé Way» en interne afin d'encourager la mobilisation et le développement des compétences ainsi que la maîtrise des moteurs de la croissance interne réelle et des gains de parts de marché à l'échelle de l'entreprise, à savoir:

- une supériorité inégalée qui repose sur des produits savoureux et de haute qualité ainsi qu'une conception et une fonctionnalité supérieures de nos emballages dans toutes nos activités, et dans le cadre de l'innovation;
- un rapport qualité-prix imbattable, des prix compétitifs, une architecture d'emballage stratégique et des promotions efficaces;
- une visibilité incontournable qui optimise notre distribution et nous confère un placement de premier plan en magasin et en ligne;
- une communication percutante qui développe des supports de marque cohérents, distincts et créatifs et investissant dans des médias à fort impact.

Nous transformons notre modèle opérationnel de marketing pour toucher les consommateurs en privilégiant les réseaux sociaux. Nous déploierons à grande échelle les meilleurs studios pour produire du contenu de première qualité, ainsi que des données, des analyses et des outils de mesure du retour sur investissement afin de générer de l'impact et d'offrir une forte pertinence locale.

## Développer un portefeuille gagnant

Par sa dimension, notre portefeuille offre un avantage concurrentiel considérable. Notre objectif étant d'accroître notre part de marché en demeurant leader dans chaque activité, nous adoptons une approche objective, fondée sur des données factuelles, pour disposer d'un portefeuille gagnant. Si une activité ne relève pas d'une catégorie de croissance aux rendements attrayants et dans laquelle nous sommes performants (ou bien positionnés), nous corrigeons la situation, nous recherchons un partenaire ou nous nous désengageons.

Notre évaluation stratégique de l'activité est en cours, y compris l'exploration d'opportunités de partenariat. Nous poursuivons également la révision stratégique de nos marques grand public et de valeur dans la catégorie Vitamines, Minéraux et Compléments, ce qui pourrait entraîner la cession de ces marques.

## Promouvoir une culture de la performance

Afin de mettre en œuvre notre stratégie, nous devons nous concentrer sans relâche sur l'exécution et définir clairement les responsabilités. C'est pourquoi nous encourageons une culture axée sur la performance et récompensant le succès. Nous préférons la rapidité à la perfection, la collaboration au consensus, le courage au confort, et l'apprentissage à l'expérience. Nous mettons en œuvre des IPC à l'échelle du Groupe, axés sur la croissance et l'exécution, afin que la rémunération et la progression personnelle soient déterminées par la performance et les réalisations.

## Nous transformer pour être plus performants

Notre taille et notre envergure nous offrent de nombreux avantages dont nous souhaitons continuer de bénéficier. Mais nous avons aussi un fort potentiel pour devenir une organisation plus simple, plus efficace et plus numérique.

Pour cela, nous adoptons des méthodes de travail plus souples, nous tirons parti des données et de l'automatisation et rationalisons nos structures.

### Processus de bout en bout

En 2025, nous avons réalisé de grands progrès en cartographiant nos processus dans l'ensemble de l'organisation, permettant de les décloisonner. Ces progrès sont facilités par notre transformation numérique qui intègre les nouvelles technologies et l'IA pour nous aider à simplifier, numériser et automatiser les tâches afin d'exploiter tout le potentiel de nos services partagés.

### Développer les services partagés

Les centres de services partagés jouent un rôle crucial dans notre transformation, en réduisant les redondances et en clarifiant les rôles et responsabilités. En capitalisant sur les services partagés et en identifiant ce qui doit être géré en commun plutôt qu'au niveau des marchés, nous entendons optimiser nos ressources et soutenir une croissance durable.

### Des données solides

Nous disposons d'un réseau numérique solide et standardisé de niveau mondial. Notre système uniformisé de planification des ressources de l'entreprise (ERP) et nos solides bases de données facilitent une planification globale, nous permettant de prendre plus rapidement des décisions concernant l'approvisionnement, la fabrication et la distribution, évitant ainsi des dépenses inutiles et des opportunités perdues.

### Renforcement des compétences

Afin d'optimiser nos investissements dans le numérique, nous renforçons les compétences de nos collaborateurs dans ces nouvelles technologies. Nestlé a le plus grand nombre de personnes utilisant l'IA générative dans l'industrie des biens de consommation. Nestlé a récemment été sélectionnée pour rejoindre la Frontier Firm AI Initiative, une collaboration entre le Digital Data Design Institute (D<sup>3</sup>) à Harvard et Microsoft, visant à façonner l'avenir des entreprises dirigées par des humains et optimisées par l'IA.

# Investir pour la croissance





Nestlé se concentre sur l'amélioration de la croissance organique de son chiffre d'affaires, stimulée par sa croissance interne réelle, grâce à des investissements plus ambitieux et à l'innovation. Nous donnons la priorité aux investissements dans les activités à forte croissance et présentant un profil de rendement attrayant, où nous occupons ou pouvons occuper une position de premier plan. Les innovations prometteuses dans ces domaines seront rapidement déployées à plus grande échelle. Nous avons ciblé trois domaines en 2025: le café, les produits pour animaux de compagnie ainsi que la nutrition et la santé.

## Développer la catégorie du café

Le café constitue la principale activité de Nestlé, et nous occupons une position de leader dans chacune de nos Zones. Notre portefeuille unique comprend trois marques milliardaires emblématiques: *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks*. Chacune d'elles est source de valeur en termes de niveaux de prix, de format ou de canaux. Catégorie dynamique en pleine expansion, le café devrait atteindre une croissance en valeur de 3% à 5% entre 2025 et 2027, et nous disposons des capacités nécessaires pour continuer à jouer un rôle de premier plan.

Les opportunités de croissance dans le segment du café tendent vers une offre davantage haut de gamme, la multiplication des occasions de boire du café et la conquête de nouveaux consommateurs. Les consommateurs recherchent des expériences de type «barista» à domicile et davantage d'options de personnalisation. Les jeunes générations entrent dans la catégorie café par le biais du café froid qui s'inscrit dans leur routine quotidienne, deux jeunes sur trois en buvant régulièrement.



Lancé en mai 2024, *Nescafé Espresso Concentrate* est désormais présent dans quinze pays répartis dans toutes les Zones.  
→



### Froid à la maison ou à emporter

Aujourd'hui, un tiers du café consommé hors domicile est servi froid. Nestlé tire parti de la tendance du café froid en créant de nouvelles occasions de consommation et de nouveaux produits pour toutes les marques de café.

L'une de nos principales innovations dans ce domaine est *Nescafé Espresso Concentrate* qui permet aux consommateurs de préparer un café glacé à domicile, sans nécessiter de compétence ou d'équipement spécifiques. Les jeunes amateurs de café créent leurs propres boissons glacées au café à partir du nouveau concentré (lattes glacés, limonade à l'expresso et mocktails du soir) qu'ils partagent sur des réseaux sociaux comme TikTok et Instagram.

En dehors de la maison, le prêt-à-boire est la catégorie de café affichant la plus forte croissance au niveau mondial, avec des taux à deux chiffres. Cette dynamique est soutenue non seulement par la préférence croissante pour les boissons froides, mais aussi par la recherche de commodité d'utilisation, en particulier chez les jeunes.

En 2025, nous avons renforcé notre présence dans les marchés clés où *Nescafé* prêt-à-boire est solidement implanté, comme en Türkiye et en Asie du Sud-Est. Dans les marchés émergents du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord et d'Inde, nous avons élargi notre gamme de café prêt-à-boire *Nescafé*, avec des plans ambitieux pour l'avenir.

L'innovation de Nestlé en matière de lyophilisation a été mise en œuvre pour Nescafé Iced Blend récemment lancé au Japon.



### Une capacité accrue pour satisfaire la demande

Pour répondre à la demande croissante de café froid en Asie, Nestlé augmente l'offre de son Nescafé Espresso Concentrate grâce à une nouvelle ligne de production numérisée ultramoderne dans son usine de Sri Muda en Malaisie. Cette première ligne de production de concentré de café Nestlé en Asie bénéficiera de la proximité des sources d'approvisionnement en café et permettra une distribution régionale plus rapide.

### Une innovation rapide répondant aux besoins du moment

Nestlé est à la pointe de la R&D dans le domaine du café grâce à une technologie exclusive, à sa présence mondiale et à une innovation axée sur le consommateur. Outre le développement d'un concentré d'espresso savoureux de longue conservation, les équipes R&D de Nestlé ont mis au point une technique innovante de lyophilisation permettant au café soluble haut de gamme de se dissoudre dans des liquides froids tout en offrant une saveur riche et onctueuse.



### Une nouvelle tendance: le froid

Notre campagne Nespresso de l'été 2025 illustre parfaitement notre volonté d'améliorer l'attractivité de la marque et sa pertinence culturelle, en particulier auprès des jeunes qui préfèrent le café froid. Depuis les recettes de café froid aromatisé à la pistache jusqu'au Nespresso Tumbler qui a fait fureur sur TikTok, cette campagne est à l'image de notre stratégie de dialogue avec de nouveaux publics par le biais des produits qu'ils apprécient, en les rencontrant là où ils se trouvent. Nous avons lancé la campagne durant le Festival de Cannes où notre plage Nespresso a attiré célébrités, influenceurs et créateurs de contenu, créant ainsi le buzz recherché.

## Améliorer les repas et le bien-être des animaux de compagnie

Les produits pour animaux de compagnie représentent l'une des activités de Nestlé à la croissance la plus rapide au niveau mondial, le nombre d'animaux de compagnie devant continuer à augmenter au cours des cinq prochaines années, et la catégorie dans son ensemble devant vraisemblablement croître de 4% à 5% entre 2025 et 2027. Pour la plupart des propriétaires, leurs animaux font partie intégrante de la famille et ils veulent leur témoigner toujours plus d'amour et d'affection, notamment par le biais de l'alimentation.

Leader du marché en Amérique du Nord, *Purina* occupe la deuxième place au niveau mondial. Dans les marchés matures, *Purina* tire parti des attentes des consommateurs qui tendent vers le haut de gamme, en leur proposant des expériences sophistiquées et des régimes issus de la recherche scientifique. Dans les marchés émergents, la consommation de ces produits augmente et *Purina* est bien placée pour profiter de cette croissance: elle continue d'étendre sa distribution à l'ensemble des canaux et marchés et offre de multiples points d'entrée, avec différents types de produits dans toutes les gammes de prix.

### Des partenariats avec des vétérinaires

L'alimentation thérapeutique pour animaux de compagnie est un secteur à forte marge et à croissance rapide dans lequel nous investissons en tirant profit de nos capacités en R&D pour élargir le portefeuille de régimes alimentaires prescrits par des vétérinaires dans le cadre de leur protocole de traitement des problèmes de santé liés à la nutrition. La gamme *Purina Pro Plan Veterinary Diets* contribue à la prise en charge de divers problèmes de santé: obésité et diabète, problèmes gastro-intestinaux, urinaires, rénaux, hépatiques et cutanés.



Nous nouons des liens avec des écoles vétérinaires et des leaders d'opinion afin de faire mieux connaître ces produits thérapeutiques et d'en favoriser l'adoption. En Amérique du Nord et en Europe, nous avons augmenté le nombre de collaborateurs *Purina Pro Plan* qui visitent les cabinets vétérinaires.

Le modèle de vente directe au consommateur est un succès en Amérique du Nord, avec une croissance à deux chiffres de Vet Direct, une plateforme en ligne permettant aux consommateurs d'acheter des produits *Purina Pro Plan Veterinary Diets* au moyen d'un lien fourni par leurs vétérinaires. L'utilisation accrue de l'option d'abonnement témoigne de la fidélité croissante des consommateurs aux produits *Purina*.



Purina Pro Plan Veterinary Supplements, tels que Multi Care et Hydra Care, produits offrant un soutien nutritionnel supplémentaire et personnalisé, continuent de connaître une forte croissance organique.



La gamme *Gourmet Revelations* a été lancée dans 20 marchés européens, et la gamme *Fancy Feast Gems* a été étendue à l'ensemble de la grande distribution aux Etats-Unis.



### Une forme et un goût dont les chats raffolent

Les aliments humides pour chats représentent environ 30% des ventes mondiales de *Purina* et sont particulièrement importants en Europe où, dans de nombreux marchés, les chats sont plus nombreux que les chiens. Innovation majeure dans cette catégorie, la nourriture humide pour chats en forme de pyramide a été mise au point grâce à l'expertise des chercheurs de *Purina*.

Ils ont constaté que la forme pyramidale de la gelée pouvait encourager toute la gamme des comportements naturels de morsure, de léchage-morsure, de léchage et de mastication chez les chats. Les pots brevetés à démoulage facile offrent des portions individuelles pratiques d'utilisation, tout en conservant la forme pyramidale que les chats adorent.

Les gammes *Gourmet Revelations* en Europe et *Fancy Feast Gems* aux Etats-

Unis proposent chacune des pyramides composées d'une mousse délicate et d'un coulis dans quatre saveurs différentes. En 2025, *Gourmet Revelations* a lancé sa dernière innovation, *Fine Cuts in Gelée*, une nouvelle variante composée d'une gelée transparente et de morceaux tendres finement coupés en trois variétés: saumon, poulet ou poisson blanc.



# Répondre aux besoins nutritionnels à tous les stades de la vie

Nestlé dispose d'un avantage concurrentiel dans le domaine de la nutrition, grâce à son approche centrée sur le consommateur et le patient, à ses marques dynamiques et à son innovation scientifique. Nous sommes particulièrement bien positionnés pour jouer un rôle de premier plan avec des produits pour tous les stades de la vie, de la période préconceptionnelle au vieillissement en bonne santé. Notre implantation locale est solide partout, avec des marques de confiance dans chaque segment de prix. Notre expertise scientifique exclusive permet des innovations originales pour des solutions haut de gamme et abordables, renforçant la pénétration de la catégorie. Nous accélérons l'innovation en nutrition infantile, sans négliger la croissance des autres catégories.

Nestlé Health Science opère dans des catégories à forte croissance: les Vitamines, Minéraux et Compléments, la Nutrition Active et la Nutrition Médicale. Des opportunités de croissance se profilent: vieillissement de la population, laquelle gère plus activement sa santé, recherche de données nutritionnelles, et maîtrise des coûts de santé.

## Une nutrition infantile fondée sur la science

Nestlé possède des connaissances de premier plan en matière de composition du lait maternel qui lui permettent de développer des produits procurant les nutriments essentiels aux bébés qui ne peuvent être exclusivement allaités. Les probiotiques jouent un rôle clé dans le développement infantile en soutenant le microbiome intestinal et l'immunité. De même, les oligosaccharides du lait humain (HMO), un composant essentiel du lait maternel, favorisent le développement du microbiote et nourrissent le système immunitaire.

Innovation nutritionnelle majeure, *NAN Sinergity* est la première et unique formule infantile au monde qui associe

un mélange de probiotiques à six HMO structurellement identiques à ceux du lait maternel. *NAN Sinergity* est en cours de déploiement dans les trois Zones. Ce développement s'est appuyé sur un engagement fort auprès des professionnels de santé, notamment lors du congrès pédiatrique mondial 2025 organisé par la Société européenne de gastroentérologie, hépatologie et nutrition pédiatriques, ainsi que sur l'information auprès des parents, des aidants et des détaillants. La poursuite du déploiement de *NAN Sinergity*, qui vise 50 pays d'ici fin 2026, accélérera la croissance et renforcera notre leadership dans le domaine de la nutrition infantile.





### De véritables aliments pour les patients

Nestlé Health Science aide les patients qui ne peuvent s'alimenter par voie orale et ont besoin de compléments nutritionnels pour améliorer leur qualité de vie. Suivant l'évolution des préférences des patients et des aidants pour des aliments connus et des alternatives à base végétale, nous avons combiné notre expertise nutritionnelle et notre innovation pour offrir une nutrition médicale inspirée de la nature avec *Compleat*, des solutions d'alimentation par sonde à base de véritables aliments.

Aux Etats-Unis, nos liens étroits avec les professionnels de santé qui prescrivent ou préconisent cette solution aux patients et aux soignants, associés à de nouveaux investissements et à de nouvelles stratégies de marketing, portent leurs fruits. Les ventes de *Compleat* ont progressé de près d'un tiers en 2025 grâce à l'optimisation du marketing, aux campagnes auprès de la communauté médicale, à la cinquantaine de nouveaux influenceurs – aidants ou patients –, et à l'utilisation d'autres canaux numériques spécialisés.

### Peu importe ce qui vaut de l'or...

La mission de *Solgar* est restée la même depuis 1947: créer les meilleurs compléments nutritionnels en petites quantités, grâce à une recherche constante, à partir des meilleures matières premières. La campagne mondiale de marketing Find Your Gold en 2025 s'adresse aux consommateurs dans leur vie quotidienne: «Peu importe ce qui vaut de l'or dans votre journée, il y a un *Solgar* pour vous.» De plus, la marque renforce sa présence en linéaires dans les marchés clés.



# Notre présence auprès des consommateurs





Nestlé s'appuie sur des données consommateurs pour développer des canaux de produits favoris et novateurs. Grâce à notre agilité et à notre flexibilité, nous répondons rapidement aux nouvelles tendances telles que la cuisine moderne, les nouvelles saveurs et textures, les repas sur le pouce fréquents et les objectifs nutritionnels à tous les stades de la vie. Nous tirons parti de nos capacités de R&D pour concevoir des produits originaux savoureux, à des niveaux de prix adéquats et qui dépassent les attentes. Nous déployons avec audace des innovations prometteuses, en nous appuyant sur un marketing ingénieux pour promouvoir nos produits et gagner des parts de marché.

NIQ Bases a reconnu *Nestlé Choco Trio* comme une innovation majeure en 2025 dans la région LATAM.



## Répondre rapidement aux tendances

Nous constatons que les consommateurs sont de plus en plus occupés et qu'ils recherchent des produits savoureux, pratiques et nutritifs. Nestlé a répondu aux différentes tendances de consommation en 2025 en lançant de nouveaux produits et en les déployant très rapidement.

### Relever le goût des plats préparés à la friteuse sans huile

Nous poursuivons notre croissance dans la catégorie Produits alimentaires en élargissant notre portefeuille de solutions qui facilitent la préparation de repas savoureux à l'aide d'appareils modernes. Tandis que l'adoption des friteuses sans huile se poursuivait en 2025, Nestlé a rapidement déployé sa gamme innovante d'assaisonnements Maggi dans toutes les Zones, avec un total de 27 pays à la fin de l'année. Adaptée aux ingrédients courants employés avec ces friteuses, comme le poulet et les légumes, cette innovation majeure inclut des gammes spécifiques à chaque pays qui aident à préparer des repas frais, sains et savoureux.

### Explorer les saveurs avec les nouilles

Les consommateurs d'aujourd'hui recherchent de nouvelles saveurs, la nouveauté et la découverte d'autres cultures. Les habitudes alimentaires ont évolué au profit de repas plus petits et plus fréquents. Pour suivre cette tendance, Nestlé a lancé de nouvelles offres de nouilles authentiques sur sa plateforme des cuisines du monde. Cette initiative stratégique vise les segments à forte croissance et la demande accrue de saveurs du monde. En Europe, Maggi a lancé Saucy Noodles qui propose des recettes telles que le teriyaki japonais et le pad thaï, permettant aux amateurs de cuisine asiatique de se préparer un délicieux petit repas instantané. Par cette initiative, les nouilles sont devenues le premier moteur de croissance de notre catégorie Produits alimentaires en 2025.



Orgain Creatine a été lancée dans les magasins de grande distribution Costco et Amazon en 2025.



### Des compléments tendance

Marque phare de Nestlé Health Science, *Orgain* continue de ravir les consommateurs avec des produits protéinés savoureux et l'élargissement de sa gamme de shakes prêts-à-boire contenant 30 grammes de protéines. Grâce à de nouveaux arômes et à son expansion par le biais de nouveaux circuits, la gamme a connu une croissance des ventes d'environ un tiers en 2025.

Répondant à une autre tendance croissante, *Orgain* a lancé sa créatine monohydrate de première qualité, ultra-soluble et sans saveur, résultat d'un approvisionnement et d'une exécution méticuleux. Le produit a connu un lancement fulgurant, les ventes dépassant largement les prévisions.

### Une combinaison gagnante

Combinant chocolat et biscuits, les produits de «chocobakery» constituent l'un des segments de confiserie à la croissance la plus rapide en Amérique latine et une innovation majeure de 2025. Nestlé a lancé ses friandises de «chocobakery» au Mexique et poursuivra leur déploiement sur d'autres marchés aux perspectives de croissance prometteuses.

Le portefeuille de «chocobakery» comprend *Choco Trio*, une barre chocolatée combinant chocolat au lait et morceaux de biscuits croquants, *Choco Cookies* à la pâte tendre et au beurre garnie de chocolat crémeux, et *Choco Biscuit* qui allie parfaitement chocolat et biscuit. Ces trois gammes de produits sont disponibles sous la marque populaire *Nestlé* mais aussi sous des marques locales emblématiques comme *Garoto*.

### Protéines ajoutées pour les adolescents

Nestlé a récemment lancé *Milo Pro* en réponse à la popularité croissante des aliments et boissons riches en protéines, tirant parti de la dynamique de la marque *Milo*. Avec trois fois plus de protéines que les boissons *Milo* traditionnelles, *Milo Pro* cible les adolescents et les jeunes adultes cherchant à accompagner leur mode de vie actif et nomade avec un format prêt-à-boire ou une poudre facile à mélanger. Parallèlement au lancement de 2025 en Océanie, Nestlé collabore avec des acteurs clés du sport et de l'art de vivre dans le cadre de campagnes axées sur les jeunes afin de promouvoir les bienfaits des protéines.



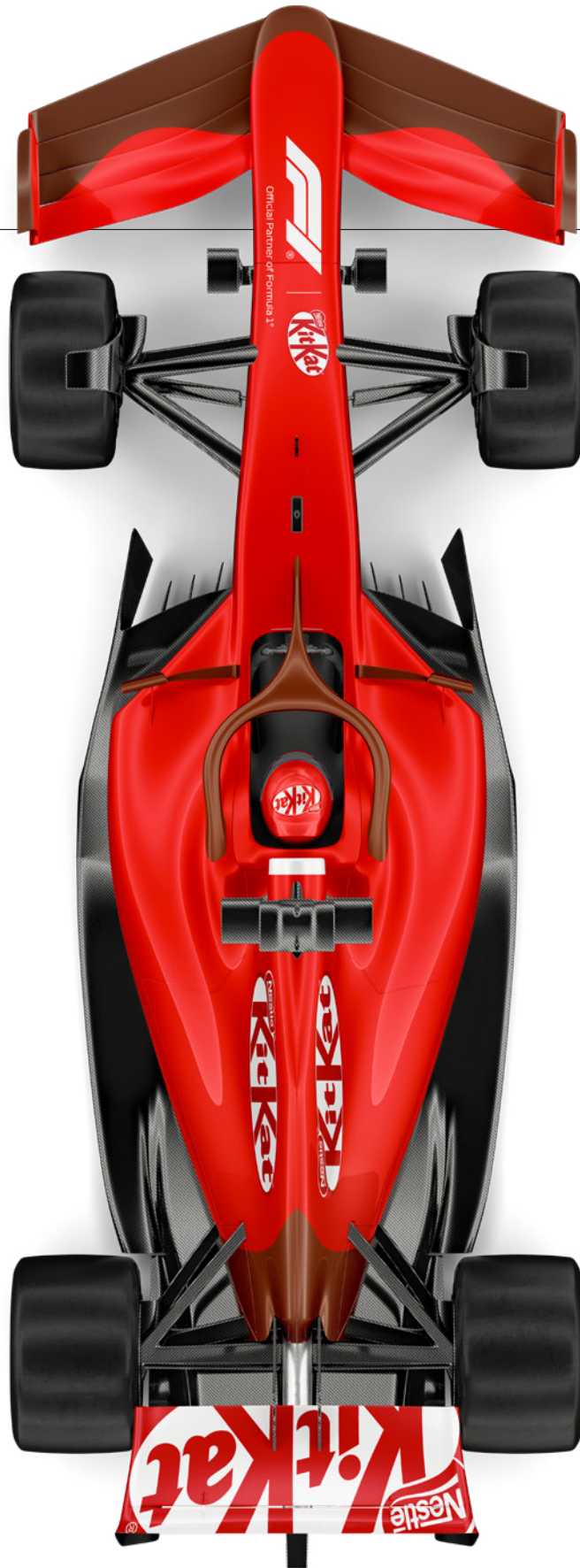
## S'engager de manière créative

Nestlé entend être présente lors des événements, sur les plateformes médiatiques et auprès des figures de la culture pop que les consommateurs apprécient. En 2025, nos marques ont trouvé des moyens créatifs pour toucher de nouveaux consommateurs.

### Notre nouveau partenaire, la Formule 1®

Le plus grand partenariat mondial de Nestlé, lancé en 2025, a fait de *KitKat* la barre chocolatée officielle de la F1®. Nestlé a ainsi gagné en visibilité auprès des fans de ce sport, parmi lesquels des jeunes et des personnes d'horizons divers (plus de 40% de femmes), représentant plus de 825 millions de personnes dans les marchés clés. Cette collaboration pluriannuelle renforcera le caractère emblématique de *KitKat* et accélérera sa croissance en attirant de nouveaux acheteurs et en augmentant les ventes.

La campagne de marketing issue de cette collaboration établit le contact entre *KitKat* et les consommateurs du monde entier à travers de multiples points de contact: réseaux sociaux, jours de course, promotion d'opérations «money-can't-buy» sur les emballages, activations en magasin et produits en édition limitée. Ce partenariat encourage également des collaborations avec des pilotes, des influenceurs et des créateurs. Il permet à *KitKat* de diffuser son slogan emblématique «Have a Break, Have a *KitKat*» auprès d'un plus grand nombre de personnes, en les encourageant à prendre le temps de faire une pause.





L'audience de Zach King dépasse les 185 millions de personnes dans le monde.



### Ouvrir la nouvelle génération à Nespresso

Nespresso collabore avec le musicien Abel «The Weeknd» Tesfaye avec *Samra Origins*. The Weeknd est l'un des artistes les plus écoutés de tous les temps, avec environ 120 millions d'écoutes mensuelles sur Spotify. Lancée à la mi-2025 et désormais étendue à 25 marchés dans le monde,

la campagne *Samra* aide Nespresso à se rapprocher d'un public plus jeune. Le parrainage de tournées et les opérations publiques captivantes, telles que des dégustations de café, des concours et le *Samra Origins Vinyl Café* à New York, visent à améliorer la visibilité, favoriser le dialogue avec les consommateurs et accélérer l'adoption du système Nespresso.

### Le tout premier influenceur mondial de Nescafé

Le lancement de Nescafé Espresso Concentrate s'est accompagné de la campagne numérique «Hack your iced coffee» incluant un partenariat avec l'influenceur mondial Zach King, l'un des plus grands créateurs sur TikTok. Zach monte ses vidéos afin qu'elles ressemblent à des tours de magie, invitant les spectateurs à transformer des situations quotidiennes ordinaires en situations extraordinaires. Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie de développement de la marque Nescafé, visant un public plus large et plus jeune.



### Lions de Bronze à Cannes pour la publicité créative

Alors que le public est inondé de publicités sur les réseaux sociaux, à la télévision et en ligne, il est plus important que jamais de se démarquer. La campagne comique «With Love, Italy», primée pour l'art cinématographique, réunit deux acteurs des Sopranos pour «un dernier job» visant à distribuer la nouvelle eau gazeuse *Sanpellegrino CIAO!*, aromatisée avec de vrais jus de fruits et une pincée de sel de Sicile.

# Accélérer notre transformation opérationnelle

Pour soutenir notre croissance, nous remodelons notre organisation afin de la rendre plus simple, plus agile et numériquement autonome. Dans l'ensemble du Groupe, nous rationalisons les structures, standardisons les fonctions et exploitons la technologie et l'automatisation, tout en maintenant nos normes très élevées en matière de sécurité et de qualité. Ces efforts génèrent des gains d'efficacité et libèrent des ressources que nous pouvons investir dans les activités, les capacités, les outils et les activités qui contribueront à notre succès futur.

Des méthodes de travail plus efficaces, plus rapides et plus performantes nous permettront d'atteindre notre objectif de réduction des coûts de 3,0 milliards de CHF d'ici fin 2027 (*Fuel for Growth*). Voici quelques exemples de la manière dont nous poursuivons notre transformation au sein de toute la Société.

## Réaliser la transformation numérique de la Zone AOA

En 2025, nous avons entamé une mise à niveau majeure de notre système numérique mondial, basée sur la technologie SAP, en commençant par la Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA). Cette démarche va nous permettre de déployer l'IA à grande échelle pour non seulement obtenir de meilleures informations, mais aussi automatiser et améliorer les processus dans l'ensemble de nos opérations commerciales. Grâce à l'architecture technologique rationalisée de Nestlé, nous sommes en bonne voie pour achever ce processus dans l'ensemble du Groupe en seulement deux ans.

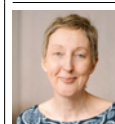
### PERSPECTIVE



**Remy Ejel**  
CEO Zone Asie, Océanie  
et Afrique

**«Nous avons réalisé cette mise à niveau dans 112 pays, pour 50 000 employés, sans interrompre nos opérations. Nos équipes en récoltent déjà les fruits.»**

### PERSPECTIVE



**Anna Manz**  
Directrice financière

**«Nous utilisons l'IA pour mieux comprendre les indicateurs avancés qui déterminent notre compte de résultat. L'IA agentique nous aidera à conseiller nos équipes sur les mesures à prendre pour obtenir de meilleurs résultats.»**

## L'IA au service de la finance

Les équipes financières de Nestlé exploitent la puissance d'un système unifié de planification des ressources d'entreprise (ERP) et de données standardisées pour déployer des analyses d'IA avancées. Ces outils permettent d'identifier rapidement les problèmes de performance, les causes profondes et les freins à l'efficacité, tout en affinant les prévisions. Par exemple, nous utilisons l'IA pour automatiser le nettoyage des données et la génération de rapports, tout en remplaçant les prévisions manuelles par des modèles statistiques avancés pour davantage de précision et d'efficacité. Cela permet à nos équipes de se concentrer davantage sur l'interprétation des résultats, l'aide à la prise de décision et le conseil en matière de stratégie.

### Harmoniser les recettes à des fins de simplification

Les recettes de Nestlé ont souvent varié d'une marque à l'autre, d'un produit à l'autre et d'un marché à l'autre, à la suite d'acquisitions de marques ou de personnalisations locales, par exemple. Nos experts de R&D sur les ingrédients, nos gestionnaires des recettes et matériaux, et nos équipes d'approvisionnement collaborent pour valider et mettre en œuvre des spécifications harmonisées, après avoir réduit leur nombre d'environ 50% depuis 2019 et d'environ 10% depuis 2024. Grâce aux tableaux de bord numériques qui permettent de suivre nos besoins en matières premières, nous avons pu prendre plus rapidement des décisions éclairées sur l'approvisionnement en ingrédients. En outre, nous appliquons cette harmonisation aux matériaux d'emballage. Les processus d'approvisionnement pour toutes les matières premières sont ainsi devenus plus efficaces et plus rentables.

#### PERSPECTIVE



**Stefan Palzer**  
Responsable Innovation,  
Technologies, Recherche  
et développement

**«Nous tirons parti de notre expertise dans toutes les catégories pour développer une approche globale des recettes et des matériaux. En complétant cela par des outils numériques, nous gagnons en efficacité, tout en garantissant la sécurité, la conformité et la préférence des clients.»**

#### PERSPECTIVE



**Stephanie Pullings Hart**  
Responsable Opérations

**«Nous prévoyons que 100% des opérations soient connectées numériquement, en orchestrant chaque étape de la chaîne de valeur, optimisant les stocks, automatisant les processus et garantissant une visibilité en temps réel de l'approvisionnement pour prendre des décisions plus avisées, s'appuyant sur des données factuelles.»**

### Des opérations connectées favorisant l'efficacité

En 2025, nous avons développé notre plateforme d'enchères électroniques. Environ 85% de nos équipes dédiées l'utilisent désormais pour plus de 40% des achats de Nestlé. Les fournisseurs répondent en temps réel à nos besoins en matière d'achat et sont instantanément mis en concurrence sur les prix, la qualité et la quantité. L'outil en ligne sécurisé accélère le processus d'approvisionnement et réduit les coûts, de nombreuses transactions permettant de réaliser jusqu'à 10% d'économies supplémentaires.

Nous avons aussi étendu notre système de fabrication unique à près de 90% de nos 335 usines. Ces usines connectées utilisent des données en temps réel pour optimiser la performance des lignes, minimiser les temps d'arrêt et accroître l'automatisation. Notre performance en matière de fabrication se situe désormais dans le premier quartile des entreprises comparables. Nous cherchons à améliorer encore les opérations grâce à l'IA, à la robotique et à l'utilisation de jumeaux numériques.

### Accroître l'efficacité du développement des marques

Nous transformons nos capacités de développement des marques en recourant à la technologie à grande échelle. En 2025, nous avons réalisé des progrès significatifs en mesurant de manière cohérente le retour sur investissement du marketing, au moyen d'une modélisation avancée du mix marketing pour optimiser à la fois les ventes à court terme et le développement des marques sur le long terme. Nous avons lancé un service innovant basé sur l'IA qui utilise des jumeaux numériques pour créer des visuels de produits pour le e-commerce et les contenus de Nestlé, permettant aux équipes marketing de produire du contenu créatif plus rapidement, plus économiquement et à grande échelle.

Les équipes de vente ont intensifié leur utilisation de l'IA et des données analytiques pour optimiser l'exécution en magasin et les dépenses promotionnelles. Nous avons créé un assistant de vente virtuel, alimenté par l'IA agentique, qui automatise jusqu'à 40% des tâches routinières et génère un gain de temps de 20% à 35% sur ces tâches pour les vendeurs dans des marchés pilotes.

#### PERSPECTIVE



**David Rennie**  
Responsable Unités d'affaires  
stratégiques, Marketing  
et Ventes

**«Nous dotons les équipes de marketing et de vente d'outils numériques qui améliorent la qualité, l'efficacité et l'efficience, ce qui se traduit par un meilleur retour sur investissement et permet de se concentrer davantage sur le développement de nos marques et la conquête de nos consommateurs et de nos clients.»**

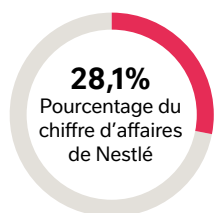
# Nos catégories





Notre solide portefeuille de marques emblématiques nous permet d'être présents auprès des consommateurs à tout moment et à tous les stades de la vie.

## Boissons liquides et en poudre



**25,1**  
Chiffre d'affaires (en milliards de CHF)

**17,2%**  
Marge opérationnelle courante récurrente

Nos boissons liquides et en poudre incluent les boissons au café et celles à base de cacao, de malt et autres. Le café est le plus grand contributeur à la croissance, porté par les marques *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks*. La catégorie comprend également la boisson maltée au chocolat la plus populaire au monde, *Milo*, ainsi que *Nesquik*.

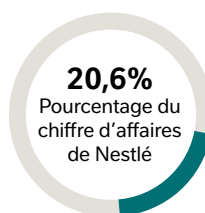
**NESCAFÉ**



**NESPRESSO**



## Produits pour animaux de compagnie



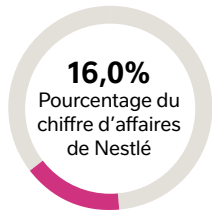
**18,4**  
Chiffre d'affaires (en milliards de CHF)

**21,7%**  
Marge opérationnelle courante récurrente

Purina s'appuie sur la science et la passion pour embellir la vie des animaux de compagnie et de ceux qui les chérissent. Les contributeurs à la croissance de la catégorie des produits pour animaux de compagnie de Nestlé incluent *Purina Pro Plan*, *Purina ONE*, *Felix*, *Friskies*, *Purina Cat Chow* et *Tidy Cats*. Avec *Purina Pro Plan Veterinary Diets* et *Supplements*, Nestlé est à l'avant-garde et libère le pouvoir d'une bonne nutrition pour les chiens et les chats souffrant de pathologies.



## Nutrition et Health Science



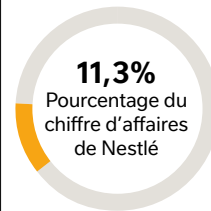
**14,3**  
Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**19,7%**  
Marge opérationnelle courante récurrente

Notre catégorie Nutrition et Health Science propose des produits destinés à tous les stades de la vie. Notre activité Nutrition offre des produits et des solutions fondés sur la science, de la période préconceptionnelle au vieillissement en bonne santé, grâce à des marques telles que *Materna*, *NAN* et *NIDO*. Notre activité Nestlé Health Science favorise une vie plus saine à travers un vaste portefeuille de produits de Nutrition Active tels qu'*Orgain*, et de Nutrition Médicale tels que *Compleat*, issus de la recherche scientifique.



## Plats préparés et aides culinaires



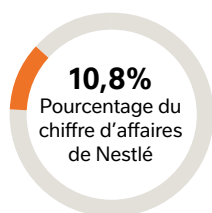
**10,1**  
Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**19,5%**  
Marge opérationnelle courante récurrente

La catégorie Plats préparés et aides culinaires inclut des ingrédients indispensables au quotidien tels que des bouillons, des produits culinaires réfrigérés ou non réfrigérés, des surgelés et des pizzas. La marque emblématique *Maggi* est disponible dans plusieurs marchés à travers le monde, avec des produits répondant aux goûts locaux. *Stouffer's* et *DiGiorno* proposent des produits surgelés aux Etats-Unis, tandis que *Totole* offre une large gamme de produits en Chine.



## Produits laitiers et Glaces



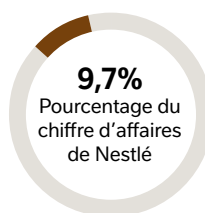
**9,7**  
Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**23,0%**  
Marge opérationnelle courante récurrente

La catégorie Produits laitiers et Glaces inclut des produits pour tous les stades de la vie, des produits laitiers non réfrigérés, des alternatives à base de plante et des crèmes à café. Les produits laitiers populaires de cette catégorie comprennent les poudres de lait enrichies *Nido* et *Bear Brand*, les crèmes à café *Coffee Mate* et les marques de produits laitiers culinaires *La Lechera* et *Milkmaid*.



## Confiserie



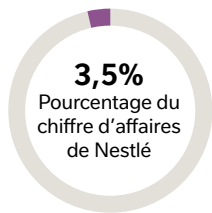
**8,7**  
Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**12,7%**  
Marge opérationnelle courante récurrente

La catégorie Confiserie est dominée par la célèbre marque *KitKat* et par un portefeuille de marques régionales et locales très appréciées, telles que *Tollhouse* aux Etats-Unis et *Garoto* au Brésil. L'activité Confiserie se concentre sur l'innovation de produits savoureux répondant à l'évolution des goûts, comme la gamme de «chocobakery» en plein essor qui combine des biscuits et du chocolat dans des produits tels que *Nestlé Choco Trio*.



## Eaux



**3,1**  
Chiffre d'affaires  
(en milliards de CHF)

**9,2%**  
Marge opérationnelle  
courante récurrente

Les produits de notre catégorie Eaux permettent une hydratation saine améliorant la qualité de vie. Un accent stratégique est mis sur les marques d'eau haut de gamme et les offres fonctionnelles. La catégorie comprend la première marque mondiale d'eau gazeuse, *S.Pellegrino*, ainsi que d'autres marques internationales d'eau haut de gamme, telles que *Perrier* et *Acqua Panna*.

  
S.PELLEGRINO



# Rétrospective financière

# Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action et le nombre d'employés)

	2024	2025
<b>Résultats</b>		
Chiffre d'affaires	91 354	89 490
Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(a)</sup>	15 704	14 389
en % du chiffre d'affaires	17,2%	16,1%
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	14 633	12 675
en % du chiffre d'affaires	16,0%	14,2%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10 884	9 033
en % du chiffre d'affaires	11,9%	10,1%
<b>Bilan et tableau des flux de trésorerie</b>		
Total des capitaux propres	36 693	33 058
Dettes financières nettes <sup>(a)</sup>	56 005	51 382
Ratio de la dette financière nette sur le total des capitaux propres (gearing)	152,6%	155,4%
Cash flow d'exploitation	16 675	15 904
en % de la dette financière nette	29,8%	31,0%
Cash flow libre <sup>(a)</sup>	10 666	9 154
Acquisitions d'immobilisations	7 685	5 351
en % du chiffre d'affaires	8,4%	6,0%
<b>Données par action</b>		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 596	2 573
Bénéfice de base par action	CHF 4.19	3.51
Bénéfice récurrent par action <sup>(a)</sup>	CHF 4.77	4.42
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 3.05	3.10
<b>Capitalisation boursière, fin décembre</b>	192 645	202 537
<b>Nombre d'employés (en milliers)</b>	277	271

## Principaux chiffres clés <sup>(b)</sup> (données illustratives) en CHF, USD, EUR

En millions (sauf pour les données par action)	Total CHF	Total CHF	Total USD	Total USD	Total EUR	Total EUR
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Chiffre d'affaires	91 354	89 490	103 754	107 631	95 914	95 494
Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(a)</sup>	15 704	14 389	17 835	17 306	16 488	15 355
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	14 633	12 675	16 619	15 244	15 364	13 525
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10 884	9 033	12 361	10 864	11 427	9 639
Total des capitaux propres	36 693	33 058	40 605	41 682	38 998	35 510
Capitalisation boursière, fin décembre	192 645	202 537	213 185	255 374	204 750	217 562
<b>Par action</b>						
Bénéfice de base par action	4.19	3.51	4.76	4.22	4.40	3.75

(a) Certaines mesures de performance financière ne sont pas définies par les normes comptables IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans l'Avant-propos en page 36.

(b) Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen pondéré; bilan converti au cours de change de fin d'année.

# Vue d'ensemble

## Avant-propos

La rétrospective financière contient certaines mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les normes comptables IFRS (ci-après «IFRS»), mais qui sont utilisées par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe. Elles incluent entre autres:

- la croissance organique, la croissance interne réelle et l'effet prix;
- la marge opérationnelle courante récurrente (marge UTOP) et la marge opérationnelle courante;
- la dette financière nette;
- le cash flow libre; et
- le bénéfice récurrent par action et le bénéfice récurrent par action à taux de change constants.

La Direction estime que ces mesures qui ne relèvent pas des IFRS fournissent des informations utiles concernant la performance financière et opérationnelle du Groupe.

Le document *Indicateurs alternatifs de performance* publié à l'adresse [www.nestle.com/investors/publications](http://www.nestle.com/investors/publications) définit ces mesures de la performance financière qui ne relèvent pas des IFRS.

Les chiffres comparatifs de 2024 des secteurs opérationnels ont été retraités suite au regroupement de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Amérique latine pour former la Zone Amériques et à l'intégration de la Zone Grande Chine dans la Zone AOA, ainsi qu'à la conversion de Nestlé Waters & Premium Beverages en une activité gérée au niveau mondial, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025.

## Chiffre d'affaires du Groupe

Le chiffre d'affaires total publié s'est élevé à 89,5 milliards de CHF. La croissance organique (OG) a atteint 3,5%. La contribution de l'effet prix a été de 2,8%, avec des augmentations ciblées destinées à faire face à la hausse du coût des intrants dans les catégories liées au café et au cacao. La croissance interne réelle (RIG) a été de 0,8% malgré des hausses de prix et un environnement macroéconomique difficile marqué par un affaiblissement de la confiance des consommateurs. Nous avons continué à investir dans nos marques et l'évolution des parts de marché s'est améliorée. Les taux de change ont eu un impact négatif de 5,7%, le franc suisse s'étant considérablement raffermi au cours de l'année.

Les investissements axés sur la croissance ont contribué à une forte accélération de la croissance interne réelle, qui est

## Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2025/2024 (en %)		en millions de CHF
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			2025
<b>Amériques</b>	<b>-3,8%</b>	(a)	<b>42 958</b>
Etats-Unis	-3,6%	+2,1%	28 605
Brésil	-1,4%	+8,4%	3 983
Mexique	-6,8%	+3,5%	3 576
Autres marchés de la région géographique	-4,3%	(a)	6 794
<b>Asie, Océanie et Afrique</b>	<b>-2,5%</b>	(a)	<b>23 989</b>
Grande Chine	-10,2%	-4,6%	4 876
Philippines	-2,5%	+3,7%	2 608
Inde	-0,3%	+9,9%	2 007
Autres marchés de la région géographique	+0,0%	(a)	14 498
<b>Europe</b>	<b>+2,1%</b>	(a)	<b>22 543</b>
Royaume-Uni	-0,5%	+2,3%	3 598
France	-1,1%	+0,5%	3 398
Allemagne	-4,3%	-2,8%	1 921
Autres marchés de la région géographique	+4,6%	(a)	13 626
dont Suisse	-4,0%	-4,0%	1 020
<b>Total</b>	<b>-2,0%</b>	(a)	<b>89 490</b>

(a) Non applicable.

passée de 0,2% au premier semestre 2025 à 1,4% au second semestre 2025, avec une amélioration dans toutes nos catégories et Zones. Au cours de l'année, l'évolution des parts de marché s'est également améliorée de manière significative. Pour le Groupe, l'écart de valeur par rapport au marché (c'est-à-dire la sous-performance en termes de croissance du chiffre d'affaires de Nestlé par rapport à la croissance du chiffre d'affaires du marché) s'est réduit de 60%, et l'écart en volume s'est stabilisé. La croissance des parts de marché des marques milliardaires est devenue positive, ce qui constitue la meilleure performance depuis plus de dix ans.

Par catégories, la confiserie et le café ont été les plus grands contributeurs à la croissance organique, portée par un effet prix élevé à un chiffre. Dans ces deux catégories, nous avons donné la priorité à une action de tarification

avisée visant à remédier pleinement à la hausse du coût des intrants lorsque cela est possible, tout en maintenant notre présence auprès des consommateurs à moyen terme. Dans le secteur du café, les effets d'élasticité ont été limités et la croissance interne réelle a été légèrement positive sur l'année. Dans la confiserie, l'élasticité à court terme a été plus prononcée, conformément aux tendances historiques. Hormis le café et la confiserie, la croissance organique a été positive dans la plupart des catégories, grâce notamment à la croissance portée par la croissance interne réelle des produits pour animaux de compagnie.

Par régions, la croissance organique des marchés développés a été de 2,3%, avec une contribution équilibrée de la croissance interne réelle de 1,1% et de l'effet prix de 1,2%. Dans les marchés émergents, la croissance organique a atteint 5,4%, avec un effet prix de 5,1% et une croissance interne réelle de 0,2%.

Par canaux de ventes, la croissance organique dans le commerce de détail s'est établie à 3,4% et celle des canaux hors domicile à 5,4%. Le chiffre d'affaires en ligne a augmenté de manière organique de 13,5%, atteignant 20,5% du chiffre d'affaires total du Groupe.

### Résultat brut et résultat opérationnel

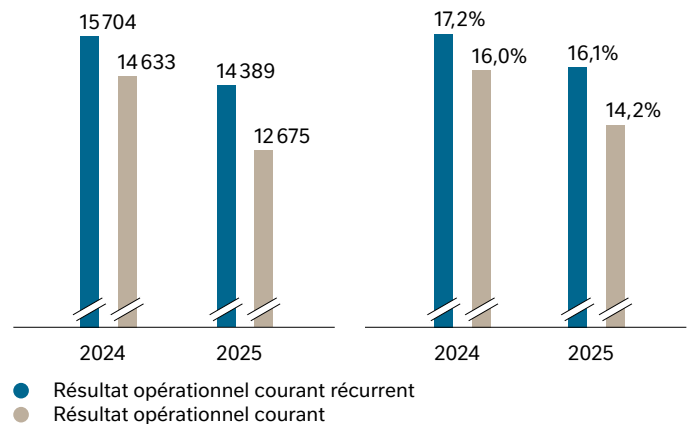
Le résultat brut s'est élevé à 40,8 milliards de CHF. La marge brute a diminué de 110 points de base pour s'établir à 45,6%, en raison de l'impact de la hausse des prix du café et du cacao sur le coût des produits vendus, des tarifs douaniers et des taux de change, qui n'a été que partiellement contrebalancé par les augmentations de prix et les économies de coûts.

Exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, les coûts de distribution se sont élevés à 8,2%, en légère baisse par rapport à l'année précédente, sous l'effet de la mise en œuvre fructueuse des initiatives d'économies. Les dépenses administratives et de marketing, exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, ont augmenté de 20 points de base pour atteindre 20,0%. Cette évolution est due à une hausse des dépenses de publicité et de marketing exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, qui ont augmenté de 50 points de base pour atteindre 8,6%, alors que nous avons intensifié nos investissements pour la croissance. Les frais administratifs et autres dépenses marketing exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires ont diminué de 30 points de base à 11,4%. Les frais de recherche et développement, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont restés stables, à 1,8%.

### Résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant

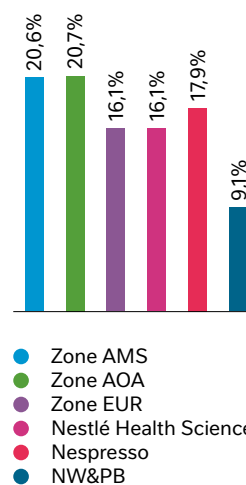
En millions de CHF

En % du chiffre d'affaires



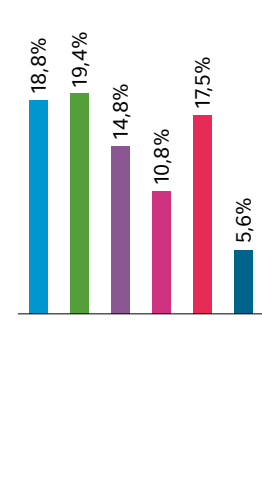
### Résultat opérationnel courant récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



### Résultat opérationnel courant par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



L'objectif d'économies par le biais de notre programme *Fuel for Growth*, qui était de 0,7 milliard de CHF en 2025, a été porté à 3,0 milliards de CHF d'ici fin 2027, après l'annonce d'une révision à la hausse de l'objectif faite à l'issue des neuf premiers mois 2025. En 2025, nous avons réalisé 1,1 milliard de CHF d'économies dans le cadre de ce programme, soit plus de 350 millions de CHF de plus que prévu. Nous avons en outre réalisé plus de 1 milliard de CHF d'économies en 2025 grâce aux gains d'efficacité, indépendamment du programme *Fuel for Growth*.

Le résultat opérationnel courant récurrent (UTOP) s'est établi à 14,4 milliards de CHF, soit une baisse de 8,4%. La marge UTOP a atteint 16,1%, en baisse de 110 points de base sur base publiée, soit une diminution de 100 points de base à taux de change constants. La diminution de la marge UTOP d'une année sur l'autre est principalement due à l'impact de la hausse du coût des intrants sur la marge brute, ainsi qu'à l'augmentation des dépenses de publicité et de marketing et à l'impact des tarifs douaniers, partiellement contrebalancés par l'effet prix et des initiatives en matière de réduction des coûts.

Les frais de restructuration et les autres charges opérationnelles nettes se sont élevés à 1,7 milliard de CHF, contre 1,1 milliard de CHF en 2024. L'augmentation est principalement due à des dépréciations, à des litiges et à la provision pour dépréciation des stocks constituée en raison du rappel des laits infantiles. Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 12,7 milliards de CHF, en baisse de 13,4%. La marge opérationnelle courante a atteint 14,2%, soit une diminution de 180 points de base sur base publiée.

### Charges financières nettes et impôt sur le bénéfice

Les charges financières nettes se sont élevées à 1,5 milliard de CHF en 2025, comme en 2024. Le coût moyen de la dette nette s'est élevé à 2,6% en 2025 et en 2024.

Le taux d'imposition publié du Groupe a été de 24,6%, contre 25,0% l'année précédente. Cette diminution est due à des charges fiscales exceptionnelles moins élevées qu'en 2024. Le taux d'imposition récurrent a atteint 22,1%, contre 21,9% l'année précédente.

### Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net s'est inscrit en baisse de 17,0% à 9,0 milliards de CHF. Le bénéfice de base par action a diminué de 16,3% pour atteindre 3.51 CHF, sous l'effet de la diminution du bénéfice net.

### Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2025

En CHF



- Action nominative Nestlé S.A.
- Nestlé par rapport au Swiss Market Index

Le bénéfice net récurrent s'est élevé à 11,4 milliards de CHF, soit une baisse de 8,2% en CHF et de 2,7% à taux de change constants. Le bénéfice par action récurrent s'est établi à 4.42 CHF, soit une baisse de 7,3% en CHF et de 1,8% à taux de change constants.

### Cash flow

Les liquidités générées par les activités d'exploitation ont diminué pour atteindre 16,9 milliards de CHF, contre 19,6 milliards de CHF en 2024. Le cash flow libre s'est élevé à 9,2 milliards de CHF, contre 10,7 milliards de CHF au cours de la même période de l'année précédente, la diminution étant principalement due à la baisse de l'EBITDA ajusté et à une contribution négative des mouvements de fonds de roulement, partiellement contrebalancée par la réduction des dépenses d'investissement. Cette performance du cash flow libre reflète les bons résultats au second semestre. Le cash flow libre du premier semestre s'est élevé à 2,3 milliards de CHF, affecté par l'effet de la hausse du coût des intrants sur le fonds de roulement, ainsi que par l'effet des actions visant à atténuer l'impact des tarifs douaniers. Au second

semestre, nous avons dégagé 6,8 milliards CHF de cash flow libre, grâce à des mesures visant à améliorer l'efficacité du fonds de roulement et à renforcer la discipline en matière de dépenses d'investissement.

### Dividende

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 avril 2026, le Conseil d'administration proposera un dividende de 3.10 CHF par action, soit une hausse de 5 centimes. Nestlé a maintenu ou augmenté le dividende en francs suisses au cours des 66 dernières années et nous restons attachés à notre pratique en matière de dividende.

### Dette nette

La dette nette s'est élevée à 51,4 milliards de CHF au 31 décembre 2025, contre 60,0 milliards de CHF au 30 juin 2025 et 56,0 milliards de CHF au 31 décembre 2024. Cette diminution reflète la forte génération de cash flow libre au second semestre, ainsi qu'une distribution extraordinaire de 2,0 milliards de CHF de notre coentreprise Froneri et un bénéfice lié aux variations des taux de change.

### Rentabilité du capital investi

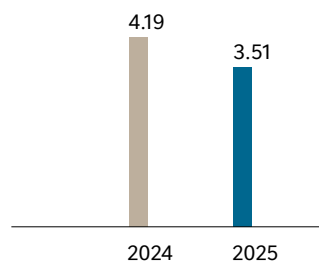
La rentabilité du capital investi s'est établie à 12,7%, contre 14,1% en 2024. Cette réduction reflète la baisse du bénéfice d'exploitation et l'augmentation des dépréciations, partiellement compensées par une base plus faible du capital investi.

### Acquisitions et cessions, intérêts minoritaires et coentreprises

En 2025, nous avons augmenté notre participation dans deux entreprises à la suite d'acquisitions antérieures. En Chine, nous avons acquis la totalité des intérêts minoritaires en circulation de la société de confiserie Hsu Fu Chi. Au sein de Nestlé Health Science, nous avons encore augmenté notre participation majoritaire dans Orgain, un leader de la nutrition à base végétale, pour lequel nous détenons une option dans le cadre de la structure d'acquisition initiale. En Corée du Sud, nous avons pris le contrôle de notre activité Purina à partir de la structure de coentreprise existante et l'avons intégrée à Nestlé Corée du Sud. Au cours du quatrième trimestre 2025, nous avons cédé notre participation restante dans la coentreprise Herta, créée en 2019. Cette opération s'inscrit dans le cadre de notre examen régulier des actifs secondaires de moindre importance, à la recherche d'opportunités de simplification et de libération de valeur.

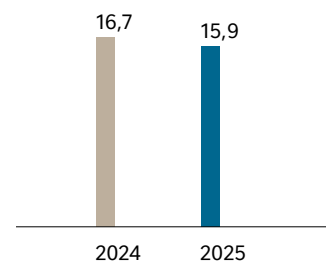
### Bénéfice par action

En CHF

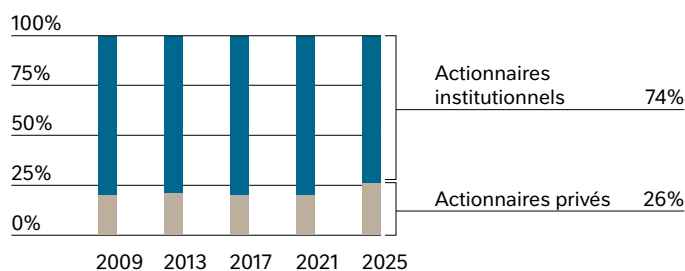


### Cash flow d'exploitation

En milliards de CHF



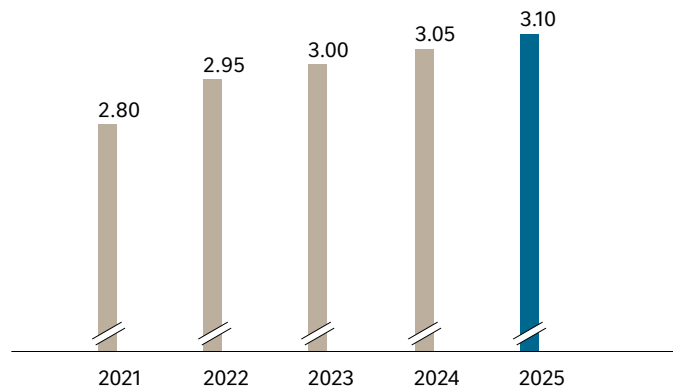
### Capital-actions par type d'investisseur, évolution dynamique à long terme (a)



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions nominatives. Les actions nominatives représentent 45,4% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31 décembre 2025.

### Dividende par action

En CHF



### Rappel de laits infantiles

En janvier 2026, Nestlé a lancé un rappel préventif mondial de lots de lait infantile après avoir détecté la présence de céréulide, causée par un ingrédient provenant d'un fournisseur mondial de ce secteur. Tous les détails du rappel, ainsi que le calendrier sont disponibles en suivant le lien: [www.nestle.com/ask-nestle](http://www.nestle.com/ask-nestle).

Nestlé observe des normes de qualité élevées et des protocoles de sécurité rigoureux, qui vont bien au-delà des bonnes pratiques de fabrication et des réglementations en vigueur, y compris pour la gestion du risque lié à la céréulide dans les laits infantiles. Le rappel a été effectué sur tous les lots de produits susceptibles de contenir un taux de céréulide  $\geq 0,2$  ng/g dans les laits infantiles en poudre. Cette valeur est plus stricte que la limite fixée pour les rappels de 0,43 ng/g récemment définie par l'UE et appliquée dans l'ensemble de l'Union.

Le rappel de Nestlé est terminé et nous donnons maintenant la priorité à la reconstitution des stocks. La production

a repris dans toutes les usines produisant des laits infantiles, en faisant appel à d'autres fournisseurs d'ingrédients et en procédant à des tests approfondis, avant, pendant et après la production. Nos priorités absolues sont la qualité, la sécurité des produits et la conformité, et tous nos produits sur le marché sont sûrs.

### Prévisions pour 2026

En 2026, la croissance organique devrait se situer dans une fourchette d'environ 3% à 4%, avec une accélération de la croissance interne réelle par rapport à 2025, grâce à nos plans de croissance ciblés. Ces prévisions incluent l'impact attendu des rétrocessions de vente et des ruptures de stock d'environ -20 points de base du rappel des laits infantiles. Tout impact supplémentaire demeure incertain et pourrait pousser la croissance organique (OG) vers le bas de la fourchette. La marge UTOP devrait s'améliorer par rapport à 2025 et se renforcer au second semestre. Le cash flow libre devrait être supérieur à 9 milliards de CHF.

### Répartition géographique du chiffre d'affaires, des collaborateurs et des usines

	Chiffre d'affaires		Collaborateurs		Usines	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
AMS	48,9%	48,0%	37,0%	37,8%	121	121
AOA	26,9%	26,8%	34,1%	33,1%	123	123
EUR (a)	24,2%	25,2%	28,9%	29,1%	93	91

(a) 8485 collaborateurs en Suisse en 2025 (2024: 8566 collaborateurs).

### Collaborateurs par activité

En milliers

	2024	2025
Usines	139	137
Administration et ventes	138	134
<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>271</b>

# Rétrospective des Zones, Nestlé Health Science, Nespresso et Nestlé Waters & Premium Beverages

## Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires	CHF 34,5 milliards
Croissance organique	+ 2,8%
Croissance interne réelle	+ 0,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	20,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 130 points de base
Marge opérationnelle courante	18,8%
Marge opérationnelle courante	- 260 points de base

Points forts de 2025: la Zone Amériques a enregistré une croissance organique généralisée de 2,8% pour l'ensemble de l'année, atteignant une croissance interne réelle positive malgré un environnement macroéconomique difficile et une attitude prudente des consommateurs. En Amérique du Nord, la croissance a été stimulée par la croissance interne réelle et l'évolution des parts de marché a continué à s'améliorer. En Amérique latine, la croissance a été portée par l'effet prix dans la confiserie et le café, ainsi que par la persistance de la dynamique des produits hors domicile.

Points forts du quatrième trimestre 2025: au quatrième trimestre, la Zone a enregistré une croissance organique solide et équilibrée de 3,7%, un effet prix de 2,4% et une croissance interne réelle de 1,3%. En Amérique du Nord, la croissance organique a été de 2,5%, dont 2,4% de croissance interne réelle. L'amélioration progressive de la croissance interne réelle a été portée par les produits pour animaux de compagnie, avec une solidité particulière de la nourriture humide pour chats grâce au rétablissement des capacités après des contraintes plus tôt dans l'année, soutenue en outre par l'adhésion des clients avant une augmentation des prix le 1<sup>er</sup> janvier. En Amérique latine, la croissance a continué d'être soutenue par les actions tarifaires portant sur le café et la confiserie.

### Résumé des performances sectorielles pour 2025

- La croissance organique s'est établie à 2,8%, avec une croissance interne réelle de 0,1% et un effet prix de 2,8%.
- Le chiffre d'affaires publié s'est inscrit en baisse par rapport à l'année précédente, à 34,5 milliards de CHF, en raison de l'impact négatif de 7,3% des variations des taux de change.

## Zone AMS

En millions de CHF

	2024 *	2025	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	24 247	23 073	66,9%		
Amérique latine et Caraïbes	11 888	11 409	33,1%		
Boissons liquides et en poudre	6 303	6 310	18,3%		
Eaux	1	1	0,0%		
Produits laitiers et Glaces	5 909	5 533	16,0%		
Plats préparés et aides culinaires	5 197	4 776	13,8%		
Confiserie	3 125	3 157	9,2%		
Produits pour animaux de compagnie	13 008	12 433	36,1%		
Nutrition et Health Science	2 592	2 272	6,6%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>36 135</b>	<b>34 482</b>		<b>+0,1%</b>	<b>+2,8%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	7 918	7 118	20,6%		
Résultat opérationnel courant	7 738	6 474	18,8%		
Acquisitions d'immobilisations	3 924	2 360	6,8%		

\* Les chiffres 2024 ont été retraités, voir Avant-propos en page 36.

- En Amérique du Nord, la croissance organique a été de 1,0%, avec une croissance interne réelle de 0,8% et un effet prix de 0,2%. En Amérique latine, la croissance organique a atteint 6,7%, avec une croissance interne réelle de -1,4% et un effet prix de 8,0%.
- Par marchés, la croissance a été observée dans presque toutes les régions, le Brésil et les Etats-Unis en tête.
- La part de marché continue de s’améliorer, grâce à des gains en Amérique du Nord, en particulier pour le café en portions et le café soluble, les aromatisateurs de café et les aliments surgelés. En Amérique latine, nous avons enregistré des pertes de parts de marché dans les secteurs de la confiserie, des produits laitiers non réfrigérés et du café soluble.
- La marge UTOP a diminué de 130 points de base pour s’établir à 20,6% en raison de la hausse du coût des intrants, de l’augmentation des investissements en faveur des consommateurs, des taux de change et des tarifs douaniers défavorables qui ont plus que contrebalancé l’effet prix et les gains d’efficacité.
- Le chiffre d’affaires des produits de nutrition infantile a diminué au cours de la période, en raison des difficultés persistantes rencontrées par *Gerber* et des contraintes d’approvisionnement de *Nido* au premier semestre.
- En ce qui concerne les aliments surgelés, la croissance est restée négative, mais les tendances se sont encore améliorées, avec des gains de parts de marché pour *Stouffer’s* et *DiGiorno*.

#### **Principaux facteurs de croissance organique du chiffre d’affaires par catégories de produits pour 2025**

- Les boissons (y compris le café et les aromatisateurs de café) ont enregistré une croissance élevée à un chiffre avec un effet prix prononcé et une croissance interne réelle positive. *Nescafé* et les aromatisateurs de café ont été les principaux contributeurs à la croissance.
- La confiserie a enregistré une croissance élevée à un chiffre, emmenée par l’effet prix de *Garoto* (Brésil) et de *Tollhouse* (Etats-Unis). La croissance interne réelle a été négative, mais s’est améliorée au second semestre, grâce à des actions visant à gérer l’élasticité des prix du chocolat et à l’expansion des produits de «chocobakery».
- Nestlé Professional a affiché une croissance moyenne à un chiffre, bénéficiant de contributions généralisées dans l’ensemble de l’Amérique latine.
- La croissance des produits pour animaux de compagnie a été solide dans toute la Zone. La croissance a été tirée par la nourriture humide pour chats aux Etats-Unis, grâce à de nouvelles capacités au quatrième trimestre, après que des contraintes d’approvisionnement ont pesé sur la majeure partie de l’année. La catégorie de la nourriture humide pour chats est restée positive, tandis que celle des produits pour chiens était plus faible, ce qui a affecté les marques grand public et les snacks.

## Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 20,6 milliards
Croissance organique	+ 3,2%
Croissance interne réelle	+ 0,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	20,7%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 130 points de base
Marge opérationnelle courante	19,4%
Marge opérationnelle courante	- 190 points de base

Points forts de 2025: dans la Zone AOA, la croissance organique, qui s'établit à 3,2%, a été généralisée dans l'ensemble des marchés, à l'exception de la Grande Chine. La contribution la plus forte est venue de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest, de l'Asie du Sud et des Philippines. En Grande Chine, le chiffre d'affaires a diminué dans un marché déflationniste tandis que nous corrigeons les stocks commerciaux et redéfinissons notre modèle d'exploitation. Par catégories, la croissance de la Zone AOA a reflété l'amélioration des performances du café

et des produits culinaires au second semestre, ainsi que la croissance stimulée par la croissance interne réelle de la confiserie.

Points forts du quatrième trimestre 2025: la croissance organique s'est établie à 4,6%, avec un effet prix de 2,6% et une croissance interne réelle de 2,0%. Dans la Zone AOA hors Grande Chine, la croissance organique a atteint 8,6%, poursuivant la tendance à l'amélioration progressive observée au cours des neuf premiers mois. A 5,5%, la croissance interne réelle du quatrième trimestre a été la plus forte depuis 2020, même si l'on exclut l'impact positif du calendrier du ramadan. En Grande Chine, la croissance organique au quatrième trimestre a été de -7,0%, en amélioration par rapport aux deux trimestres précédents, en raison de l'impact plus faible de la correction des stocks commerciaux.

### Résumé des performances sectorielles pour 2025

- La croissance organique s'est établie à 3,2%, avec une croissance interne réelle de 0,8% et un effet prix de 2,5%.

## Zone AOA

En millions de CHF

	2024 *	2025	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	6 325	6 327			
Grande Chine	4 931	4 383			
Océanie et Japon	2 740	2 682			
Sous-continent Asie du Sud	2 987	2 934			
Moyen-Orient et Afrique	4 194	4 227			
Boissons liquides et en poudre	6 448	6 543			
Eaux	4	1			
Produits laitiers et Glaces	4 095	3 787			
Plats préparés et aides culinaires	3 223	3 184			
Confiserie	2 137	2 136			
Produits pour animaux de compagnie	804	737			
Nutrition et Health Science	4 466	4 165			
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>21 177</b>	<b>20 553</b>		<b>+0,8%</b>	<b>+3,2%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	4 658	4 254		20,7%	
Résultat opérationnel courant	4 506	3 985		19,4%	
Acquisitions d'immobilisations	957	881		4,3%	

\* Les chiffres 2024 ont été retraités, voir Avant-propos en page 36.

- Le chiffre d'affaires publié s'est inscrit en baisse par rapport à l'année précédente, à 20,6 milliards de CHF, en raison de l'impact négatif de 5,8% des variations des taux de change.
- Dans la Zone AOA hors Grande Chine, la croissance organique a atteint 6,1%, avec une croissance interne réelle de 2,3% et un effet prix de 3,8%. En Grande Chine, la croissance organique a été de -6,4%, avec une croissance interne réelle de -4,5% et un effet prix de -1,9%.
- Des gains de parts de marché ont été réalisés dans les secteurs de la confiserie, des boissons à base de malt et de cacao et des produits pour animaux de compagnie, tandis que le café soluble et les produits culinaires non réfrigérés ont affiché une amélioration constante.
- La marge UTOP a diminué de 130 points de base pour s'établir à 20,7%, reflétant principalement la hausse du coût des marchandises vendues imputable à la hausse du prix des matières premières dans le secteur du café et du cacao, ainsi que l'augmentation des investissements destinés à renforcer la compétitivité dans le commerce et dans le développement des marques.
- La croissance des produits pour animaux de compagnie a été négative, en raison de corrections des stocks en Grande Chine et de la faiblesse de la catégorie dans les marchés développés. Les autres marchés émergents ont enregistré une forte croissance à deux chiffres, soutenue par des investissements stratégiques accrus.

#### **Principaux facteurs de croissance organique du chiffre d'affaires par catégories de produits pour 2025**

- Le café a affiché une croissance moyenne à un chiffre, portée par l'effet prix. *Nescafé* soluble a été le plus grand contributeur à la croissance, avec la poursuite d'une forte dynamique pour le café froid via *Nescafé Espresso Concentrate* et le café prêt-à-boire.
- La confiserie a connu une croissance élevée à un chiffre, poussée par *KitKat*, avec des gains globaux de parts de marché et une croissance positive sur la plupart des marchés. Les produits de «chocobakery» ont été lancés sur plusieurs marchés et enregistrent de bons résultats.
- Les produits culinaires ont enregistré une croissance moyenne à un chiffre, alimentée par une solide dynamique des ventes et des gains de parts de marché pour *Maggi*, emmenée par les aides culinaires et les nouilles.
- Nestlé Professional a réalisé une croissance moyenne à un chiffre dans l'ensemble des régions et des catégories, sous l'impulsion des produits laitiers et du café.
- La nutrition infantile et les produits laitiers ont enregistré une croissance faible à un chiffre, portée par une croissance à deux chiffres pour *Milo* et *NAN* dans la plupart des régions, partiellement contrebalancée par *illuma*.

## Zone Europe (EUR)










Chiffre d'affaires	CHF 17,6 milliards
Croissance organique	+ 4,3%
Croissance interne réelle	+ 0,4%
Marge opérationnelle courante récurrente	16,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 180 points de base
Marge opérationnelle courante	14,8%
Marge opérationnelle courante	- 140 points de base

Points forts de 2025: dans la Zone Europe, la croissance organique s'est élevée à 4,3%, avec une croissance interne réelle de 0,4%. La croissance a été généralisée dans la plupart des catégories et des marchés, portée par le café et la confiserie, avec des prix ciblés pour faire face à la hausse du coût des intrants, et par la croissance alimentée par la croissance interne réelle dans le secteur des produits pour animaux de compagnie. L'évolution des parts de marché a été positive dans la plupart des catégories. Dans l'ensemble, l'environnement reste concurrentiel et l'accent est mis sur la création de valeur pour les consommateurs, en particulier chez les détaillants de certains marchés.

Points forts du quatrième trimestre 2025: au quatrième trimestre, la croissance organique s'est établie à 4,4%, avec un effet prix de 4,2% et une croissance interne réelle de 0,2%. La croissance organique a été portée par le café et la confiserie. Le café a connu une croissance organique élevée à un chiffre, qui s'est modérée à partir du troisième trimestre 2025 par rapport à une base de comparaison plus difficile. Dans le secteur de la confiserie, la croissance organique et la croissance interne réelle ont continué à se renforcer, sous l'effet d'une réduction des effets d'élasticité de la demande des consommateurs. Les produits pour animaux de compagnie ont continué d'enregistrer de bonnes performances, avec une croissance interne réelle moyenne à élevée à un chiffre, dans la plupart des grands marchés, tandis que les produits culinaires ont continué à rencontrer des difficultés. Par marchés, la croissance a été solide sur la majorité des grands marchés, avec un renforcement continu de la croissance organique et de la croissance interne réelle au Royaume-Uni et en Irlande ainsi qu'en France, et une amélioration en Allemagne.

## Zone EUR

En millions de CHF

	2024 *	2025	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	11 596	11 630	 66,2%		
Europe de l'Est	3 993	4 347	 24,7%		
Türkiye et Israël	1 493	1 604	 9,1%		
Boissons liquides et en poudre	4 872	5 162	 29,4%		
Produits laitiers et Glaces	377	365	 2,1%		
Plats préparés et aides culinaires	2 292	2 154	 12,2%		
Confiserie	3 141	3 356	 19,1%		
Produits pour animaux de compagnie	5 070	5 237	 29,8%		
Nutrition et Health Science	1 330	1 307	 7,4%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>17 082</b>	<b>17 581</b>		<b>+0,4%</b>	<b>+4,3%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	3 063	2 834	16,1%		
Résultat opérationnel courant	2 760	2 600	14,8%		
Acquisitions d'immobilisations	1 345	978	5,6%		

\* Les chiffres 2024 ont été retraités, voir Avant-propos en page 36.

### Résumé des performances sectorielles pour 2025

- La croissance organique s'est établie à 4,3%, avec une croissance interne réelle de 0,4% et un effet prix de 3,9%.
- Le chiffre d'affaires publié s'est inscrit en hausse par rapport à l'année précédente, à 17,6 milliards de CHF, en tenant compte de l'impact négatif de 2,6% des variations des taux de change.
- La croissance a été positive dans la plupart des marchés et des catégories, les contributions les plus fortes provenant de la Türkiye, de la péninsule ibérique, de la France et de l'Europe du Sud et de l'Est.
- L'évolution des parts de marché a été positive, avec des gains dans le secteur des produits pour animaux de compagnie et une amélioration des tendances dans la plupart des autres catégories.
- La marge UTOP a diminué de 180 points de base pour atteindre 16,1%, en raison d'une diminution de la marge brute, les gains d'efficacité opérationnelle étant réinvestis dans la croissance par le biais d'une augmentation des dépenses de publicité et de marketing.

### Principaux facteurs de croissance organique du chiffre d'affaires par catégories de produits pour 2025

- Le café a connu une croissance élevée à un chiffre, portée par l'effet prix, la croissance interne réelle ayant été affectée par les effets de l'élasticité de la demande des consommateurs. Le café soluble *Nescafé* a été le plus grand contributeur à la croissance.
- La confiserie a affiché une croissance élevée à un chiffre, portée par l'effet prix, avec une croissance interne réelle négative reflétant les effets de l'élasticité. *KitKat* et *Dessert* ont tous deux enregistré une croissance à deux chiffres.
- Les produits pour animaux de compagnie ont réalisé une croissance moyenne à un chiffre. La croissance a été portée par la croissance interne réelle et s'est généralisée à l'ensemble des marchés, sous l'impulsion de *Felix*, *Pro Plan*, *Gourmet* et *Purina ONE*.
- Le chiffre d'affaires de Nestlé Professional a progressé d'un taux élevé à un chiffre, sous l'impulsion des offres de boissons.
- La nutrition infantile a enregistré une croissance positive, conforme à la dynamique modérée de la catégorie.
- Les produits culinaires ont vu leur chiffre d'affaires diminuer, sous l'effet d'un environnement concurrentiel et d'une clientèle exigeante dans certains marchés.

## Nestlé Health Science

Chiffre d'affaires	CHF 6,6 milliards
Croissance organique	+ 3,2%
Croissance interne réelle	+ 3,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	16,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 210 points de base
Marge opérationnelle courante	10,8%
Marge opérationnelle courante	- 100 points de base

Points forts de 2025: Nestlé Health Science a enregistré une croissance alimentée par la croissance interne réelle pour l'année, grâce à une meilleure focalisation sur l'exécution et à l'optimisation du portefeuille. La croissance a été généralisée dans nos trois segments, avec une solide performance d'*Orgain* et de *Pure Encapsulations*.

Points forts du quatrième trimestre 2025: au quatrième trimestre, la progression a atteint un taux faible à un chiffre, grâce à la Nutrition Médicale et aux fortes tendances de consommation en ce qui concerne *Orgain* et *Pure Encapsulations*. Cette évolution a été partiellement contrebalancée par la faiblesse des ventes de *Garden of Life* et par l'abandon de certains produits de la catégorie Vitamines, Minéraux et Compléments sous marque de distributeur.

Nous avons conclu la revue stratégique de nos marques grand public et de valeur dans la catégorie Vitamines, Minéraux et Compléments et avançons désormais dans le processus d'engagement avec des acheteurs potentiels pour cette partie de l'activité.

## Résumé des performances sectorielles pour 2025

- La croissance organique s'est établie à 3,2%, avec une croissance interne réelle de 3,5% et un effet prix de -0,3%.
- Le chiffre d'affaires publié a diminué de 2,8% pour atteindre 6,6 milliards de CHF, sous l'effet de l'impact négatif de 5,6% des variations des taux de change.
- Les pertes de parts de marché ont montré une tendance à l'amélioration dans toutes les régions, en particulier dans les catégories Vitamines, Minéraux et Compléments et la Nutrition Active.
- La marge UTOP a augmenté de 210 points de base pour atteindre 16,1%, grâce à une réduction des coûts structurels et à l'amélioration de la marge brute.

## Principaux facteurs de croissance organique du chiffre d'affaires par catégories de produits pour 2025

- Par régions, l'Amérique du Nord a connu une croissance faible à un chiffre, tandis que l'Europe et les autres régions ont réalisé une croissance moyenne à un chiffre.
- La catégorie Vitamines, Minéraux et Compléments a fait état d'une croissance positive portée par les marques haut de gamme *Pure Encapsulations* et *Solgar*. Cette évolution a été partiellement contrebalancée par l'abandon de certaines activités sous marque de distributeur et par le déclin des ventes de certaines marques grand public et marques de valeur.
- La Nutrition Active a affiché une croissance moyenne à un chiffre, grâce à une croissance interne réelle soutenue par l'innovation et les gains de distribution d'*Orgain*, et partiellement contrebalancée par *Vital Proteins*.
- La Nutrition Médicale a enregistré une croissance moyenne à un chiffre dans tous les segments, avec une forte contribution de *Resource* et *Compleat*.

## Nestlé Health Science

En millions de CHF

	2024	2025	RIG (%)	OG (%)
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>6 739</b>	<b>6 551</b>	<b>+3,5%</b>	<b>+3,2%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	943	1 056	16,1%	
Résultat opérationnel courant	794	709	10,8%	
Acquisitions d'immobilisations	522	234	3,6%	

## Nespresso

Chiffre d'affaires	CHF 6,5 milliards
Croissance organique	+ 6,0%
Croissance interne réelle	+ 1,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	17,9%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 210 points de base
Marge opérationnelle courante	17,5%
Marge opérationnelle courante	+ 50 points de base

Points forts de 2025: Nespresso a enregistré une croissance organique de 6,0%, portée par l'effet prix et soutenue par une croissance interne réelle positive. L'Amérique du Nord est restée le principal moteur de la croissance, avec une progression à deux chiffres, une hausse significative de nouveaux consommateurs et des gains continus de parts de marché, soutenus par des investissements accrus. En Europe occidentale, les conditions de marché sont restées difficiles.

Points forts du quatrième trimestre 2025: au quatrième trimestre, la croissance organique s'est établie à 4,2%, avec une croissance interne réelle de -0,6% et un effet prix de 4,8%. La croissance a été emmenée par les Etats-Unis, avec la poursuite d'une croissance organique à deux chiffres portée par la croissance interne réelle, qui a toutefois ralenti par rapport à un troisième trimestre très solide. En Europe, l'environnement reste concurrentiel, avec une croissance organique globalement stable, reflétant une certaine élasticité des prix et l'effet négatif de l'échelonnement des commandes de certains clients.

### Résumé des performances sectorielles pour 2025

- La croissance organique s'est établie à 6,0%, avec une croissance interne réelle de 1,6% et un effet prix de 4,4%.

- Le chiffre d'affaires publié s'est inscrit en hausse par rapport à l'année précédente, à 6,5 milliards de CHF, malgré l'impact négatif de 4,6% des variations des taux de change.
- Les gains de parts de marché ont continué de créer une solide dynamique en Amérique du Nord. En Europe, la part de marché est restée sous pression dans les principaux marchés en raison de l'intensité de la concurrence.
- La marge UTOP a diminué de 210 points de base pour s'établir à 17,9%, reflétant la hausse du coût des produits vendus au second semestre imputable à la hausse du prix du café et des tarifs douaniers, ainsi qu'à une augmentation marquée des investissements destinés à soutenir la croissance.

### Principaux facteurs de croissance organique du chiffre d'affaires pour 2025

- Par régions, l'Amérique du Nord a enregistré une forte croissance à deux chiffres, portée par la croissance interne réelle et alimentée par des campagnes de marque fructueuses, des collaborations avec des célébrités ainsi que des innovations percutantes. En Europe, la croissance a été positive et tirée par les prix.
- Par systèmes, la croissance a été emmenée par *Vertuo*. Les canaux hors domicile ont connu une croissance moyenne à un chiffre, grâce à la forte dynamique du secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés (horeca) et à l'augmentation des placements de machines.
- La transformation numérique est restée un facteur clé. Le déploiement de l'application mobile Nespresso a contribué à augmenter la valeur du panier et la fréquence des achats. *Starbucks* direct-to-consumer a reçu un accueil très favorable, tandis que la vente au détail en ligne et les places de marché ont été les principaux moteurs de la croissance du canal business-to-consumer.

## Nespresso

En millions de CHF

	2024	2025	RIG (%)	OG (%)
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>6 378</b>	<b>6 481</b>	<b>+ 1,6%</b>	<b>+ 6,0%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	1 278	1 160	17,9%	
Résultat opérationnel courant	1 081	1 136	17,5%	
Acquisitions d'immobilisations	448	357	5,5%	

## Nestlé Waters & Premium Beverages (NW&PB)

Chiffre d'affaires	CHF 3,5 milliards
Croissance organique	+ 5,3%
Croissance interne réelle	+ 2,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	9,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	0 point de base
Marge opérationnelle courante	5,6%
Marge opérationnelle courante	-250 points de base

Points forts de 2025: Nestlé Waters & Premium Beverages a connu une croissance organique de 5,3%, avec une croissance interne réelle de 2,6% et un effet prix de 2,7%. La performance a été généralisée dans l'ensemble des régions, des marques et des canaux de vente. La croissance a été portée par *Maison Perrier* et *Sanpellegrino* ainsi que par les canaux hors domicile.

Points forts du quatrième trimestre 2025: au quatrième trimestre, la croissance organique s'est établie à 8,3%, avec une croissance interne réelle de 4,5% et un effet prix de 3,8%. Le quatrième trimestre 2025 s'est avéré être le quatrième trimestre consécutif avec une croissance interne réelle positive et le trimestre le plus solide de l'année. La performance a été généralisée, favorisée par une base de comparaison plus faible, avec une solidité particulière dans les Amériques et dans les boissons haut de gamme, portée par *Maison Perrier* et *Sanpellegrino*.

Nous poursuivons le processus de cession partielle de l'activité et avons commencé à prendre contact avec des partenaires potentiels.

## Résumé des performances sectorielles pour 2025

- La croissance organique s'est élevée à 5,3%, avec une croissance interne réelle de 2,6% et un effet prix de 2,7%.
- Le chiffre d'affaires publié s'est inscrit en hausse par rapport à l'année précédente, à 3,5 milliards de CHF, malgré l'impact négatif de 5,2% des variations des taux de change.
- Les gains de parts de marché se sont poursuivis pour *S.Pellegrino* et *Perrier*.
- La marge UTOP est restée inchangée par rapport à l'année précédente, à 9,1%, l'augmentation des investissements dans les marques de boissons haut de gamme ayant été contrebalancée par des économies de coûts opérationnels.

## Principaux facteurs de croissance organique du chiffre d'affaires pour 2025

- Par régions, les Amériques ont affiché une croissance élevée à un chiffre, tandis que les régions AOA et Europe ont réalisé une croissance moyenne à un chiffre.
- Les boissons premium ont poursuivi leur excellente performance avec une forte croissance à deux chiffres portée par l'expansion internationale de *Maison Perrier*, qui est maintenant présente dans 80 marchés, et le déploiement des innovations de *Sanpellegrino* dans les gammes CIAO! et Zero.
- Dans la catégorie des eaux, nous avons enregistré une solide croissance de nos marques internationales haut de gamme, notamment *Maison Perrier*, *S.Pellegrino* et *Acqua Panna*, en partie contrebalancée par une performance plus faible de *Perrier*, reflétant des contraintes d'approvisionnement persistantes.










## NW&PB

En millions de CHF

	2024	2025	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre	376	422	11,9%		
Eaux	3 175	3 126	88,1%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>3 551</b>	<b>3 548</b>		<b>+2,6%</b>	<b>+5,3%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	323	322	9,1%		
Résultat opérationnel courant	286	199	5,6%		
Acquisitions d'immobilisations	156	163	4,6%		

# Informations par catégorie de produit

En millions de CHF

	2024 *	2025	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
<b>Boissons liquides et en poudre</b>					
Café soluble / systèmes à café	16 679	17 171	 68,3%		
Autres	7 919	7 973	 31,7%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>24 598</b>	<b>25 144</b>		<b>+0,7%</b>	<b>+7,3%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	4 920	4 324		17,2%	
Résultat opérationnel courant	4 499	4 183		16,6%	
<b>Eaux</b>					
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>3 180</b>	<b>3 128</b>		<b>+1,0%</b>	<b>+3,9%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	279	288		9,2%	
Résultat opérationnel courant	241	166		5,3%	
<b>Produits laitiers et Glaces</b>					
Produits laitiers	9 597	8 923	 92,0%		
Glaces	800	775	 8,0%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>10 397</b>	<b>9 698</b>		<b>+0,8%</b>	<b>+1,3%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	2 442	2 229		23,0%	
Résultat opérationnel courant	2 393	2 154		22,2%	
<b>Nutrition et Health Science</b>					
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>15 137</b>	<b>14 304</b>		<b>+0,1%</b>	<b>+0,6%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	3 006	2 825		19,7%	
Résultat opérationnel courant	2 771	1 922		13,4%	
<b>Plats préparés et aides culinaires</b>					
Surgelés et réfrigérés	4 304	3 929	 38,8%		
Culinaires et autres	6 407	6 185	 61,2%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>10 711</b>	<b>10 114</b>		<b>-0,2%</b>	<b>-0,4%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	2 137	1 977		19,5%	
Résultat opérationnel courant	2 000	1 850		18,3%	
<b>Confiserie</b>					
Chocolat	6 567	6 862	 78,9%		
Sucreries	668	624	 7,2%		
Snacking et biscuits	1 214	1 210	 13,9%		
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>8 449</b>	<b>8 696</b>		<b>-0,7%</b>	<b>+8,2%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	1 299	1 107		12,7%	
Résultat opérationnel courant	1 190	1 005		11,6%	
<b>Produits pour animaux de compagnie</b>					
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>18 882</b>	<b>18 406</b>		<b>+2,6%</b>	<b>+2,2%</b>
Résultat opérationnel courant récurrent	4 087	4 000		21,7%	
Résultat opérationnel courant	4 047	3 808		20,7%	

\* Les chiffres 2024 ont été retraités, voir Avant-propos en page 36.

La catégorie **boissons liquides et en poudre** a été le plus grand contributeur à la croissance, avec une croissance organique de 7,3%, soutenue par l'effet prix, en raison des mesures prises pour faire face à la hausse du coût des intrants dans le secteur du café. *Nescafé* et *Nespresso* ont été les principaux contributeurs à la croissance. La croissance interne réelle est restée positive, l'élasticité observée à la suite des augmentations de prix étant limitée.

La croissance organique de 8,2% enregistrée par la **confiserie** a été emmenée par l'effet prix et portée par *KitKat*. La croissance interne réelle négative reflète la faiblesse à court terme résultant de l'élasticité due aux prix.

La catégorie **produits pour animaux de compagnie** a enregistré une croissance organique de 2,2% grâce à l'amélioration des performances au quatrième trimestre. La croissance a été portée par la nourriture humide et sèche pour chats, partiellement contrebalancée par la faiblesse des aliments secs pour chiens. La part de marché a augmenté au niveau mondial, sous l'impulsion de l'Europe.

La catégorie **produits laitiers et glaces** a affiché une croissance organique de 1,3% grâce à la performance solide des marques de produits laitiers culinaires *Nestlé* et *La Lechera*.

La catégorie des **eaux** a réalisé une croissance organique de 3,9%, grâce aux bonnes performances de *Maison Perrier* et *S.Pellegrino*.

La catégorie **Nutrition et Health Science** a enregistré une croissance organique de 0,6%, grâce aux solides performances de *NAN* et d'*Orgain*, partiellement contrebalancées par la faiblesse de *Gerber* et d'*illumina*.

La catégorie **plats préparés et aides culinaires** a fait état d'une croissance organique légèrement négative de -0,4%, imputable à la faiblesse de la catégorie des produits surgelés aux Etats-Unis, et partiellement contrebalancée par la croissance de *Maggi*.

# Principaux risques et incertitudes

Le Groupe vise à adopter un profil de risque conforme à sa raison d'être et à sa stratégie. Nous entendons créer de la valeur à long terme en trouvant un équilibre entre croissance durable et utilisation efficace des ressources. Notre culture et nos valeurs, ancrées dans le respect de soi, des autres, de la diversité et de l'avenir, guident nos décisions et nos actions. Notre concept de création de valeur partagée nous aide à privilégier les domaines qui maximisent la création de valeur pour les actionnaires et ont un impact positif sur la société et l'environnement.

Le *Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework* (ERM) est destiné à évaluer et atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel tout en soutenant la stratégie à long terme de Nestlé et sa raison d'être. Une évaluation descendante est menée chaque année au niveau du Groupe. Une évaluation ascendante parallèle aboutit au regroupement des évaluations individuelles des marchés. Cette démarche permet de bien appréhender les principaux risques pour le Groupe, de définir les responsabilités pour mener des actions spécifiques en la matière et de prendre les mesures appropriées pour y répondre.

En outre, Nestlé dialogue avec des parties prenantes externes pour mieux comprendre les problématiques qui leur tiennent à cœur. Une double évaluation de la pertinence (détaillée dans le *Non-Financial Statement*) nous aide à nous concentrer sur les impacts, les risques et les opportunités en matière de durabilité les plus pertinents pour Nestlé et ses parties prenantes. Cela permet de nous assurer que les grands enjeux de durabilité sont bien intégrés dans les risques et opportunités pris en compte par l'ensemble de la Société.

Les évaluations des risques et les éventuelles mesures d'atténuation sont du ressort des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe. L'évaluation annuelle du risque du Groupe est soumise chaque année à la Direction du Groupe, au Comité de contrôle et au Conseil d'administration. Dans le cadre de la gouvernance du Groupe, l'ensemble du Conseil d'administration est responsable de la surveillance des risques. De plus amples informations sur les processus ERM sont disponibles dans le *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise*.

Nous nous engageons à garantir la transparence et à agir sur les risques et les opportunités liés au climat. Nous

avons aligné nos rapports sur les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (Task Force on Climate-related Financial Disclosures TCFD), consultables dans notre *Non-Financial Statement*.

Les risques énumérés ci-dessous sont considérés comme les plus pertinents pour notre Entreprise et notre performance. Bon nombre de nos stratégies d'atténuation à plus long terme sont détaillées dans notre *Non-Financial Statement*.

Risque principal *	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
<b>Transformations opérationnelles</b>	Incapacité à opérer des transformations stratégiques (telles que des initiatives de gestion du changement à grande échelle, des programmes de restructuration ou des fusions et acquisitions) ou des investissements (technologies émergentes, nouveaux modèles commerciaux, nouvelles catégories ou expansion géographique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacité à obtenir les avantages attendus</li> <li>– Pertes de valeur</li> <li>– Baisse de moral et/ou de l'engagement des collaborateurs</li> <li>– Risques plus importants pour le Groupe</li> <li>– Acceptation d'un rapport risque/rendement plus élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Soutien de la Direction aux mesures de transformation, avec des objectifs alignés et les ressources requises pour assurer leur succès</li> <li>– Choix d'investissement du Groupe conformes à la stratégie et priorités en fonction du potentiel de création de valeur à long terme</li> </ul>
<b>Changement climatique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perturbations physiques liées au climat (p. ex. augmentation de la fréquence et de la gravité des événements climatiques, changements d'utilisation des sols, déforestation, perte de biodiversité, etc.)</li> <li>– Changements transitoires liés au climat (p. ex. actions politiques, avancées technologiques, sentiment du marché, etc.) perturbant nos activités et/ou la demande des consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Volatilité de l'approvisionnement et des prix des matières premières en raison des changements climatiques physiques (p. ex. stress hydrique, stress thermique, etc.)</li> <li>– Incidence des politiques (p. ex. taxe carbone, restrictions d'utilisation des terres, modifications des subventions agricoles, etc.) sur les coûts d'exploitation</li> <li>– Impact négatif accru sur notre réputation des préoccupations des consommateurs et/ou des parties prenantes concernant le changement climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en œuvre de la <i>Feuille de route zéro émissions nettes</i> de Nestlé, y compris le <i>Nestlé Agriculture Framework</i> et les <i>Exigences fondamentales de Nestlé en matière d'achats responsables</i></li> <li>– Modélisation de scénarios climatiques alignés sur les exigences de la TCFD</li> <li>– Progrès réalisés en matière d'atténuation et d'adaptation indiqués dans le <i>Non-Financial Statement</i> et dans les réponses de Nestlé au questionnaire du CDP</li> </ul>
<b>Comportement des consommateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacité à anticiper correctement l'évolution des comportements et des habitudes des consommateurs, en particulier en ce qui concerne les préoccupations en matière de santé et de nutrition</li> <li>– Incapacité à créer des marques et des produits pertinents et compétitifs, et/ou à agir rapidement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stratégie de Nestlé en matière de nutrition, santé et bien-être</li> <li>– Accélération de l'innovation centrée sur les consommateurs</li> <li>– Utilisation des connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être</li> <li>– Amélioration de l'accès à des aliments sûrs et abordables</li> </ul>
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	Incapacité à se conformer et/ou à répondre aux attentes concernant nos mécanismes, procédures et règles de gouvernance qui régissent la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervision du Conseil d'administration soutenue par les comités adéquats</li> <li>– Niveaux appropriés de responsabilité et de responsabilisation</li> <li>– Principes organisationnels</li> <li>– Conformité aux lois et règlements</li> </ul>
<b>Gestion de la clientèle et des canaux de distribution</b>	Incapacité à établir et à entretenir des relations commerciales à travers les canaux traditionnels et émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Baisse de la distribution de nos produits aux consommateurs</li> <li>– Limitation de notre capacité à fixer des prix, influant sur les marges</li> <li>– Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestion stratégique des relations avec la clientèle</li> <li>– Poursuite de l'intensification du développement des capacités numériques, de l'expansion du e-commerce et de la communication en ligne</li> </ul>

\* Par ordre alphabétique des termes anglais

Risque principal *	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
<b>Environnement</b>	Incapacité à respecter la législation ou à répondre aux attentes concernant l'environnement (p. ex. impacts sur la biodiversité, utilisation des ressources naturelles, émissions atmosphériques, pollution, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou taxes sur des produits/catégories</li> <li>– Difficultés liées à des permis d'exploitation (p. ex. l'accès à l'eau, etc.)</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exigences environnementales de Nestlé</li> <li>– <i>Feuille de route zéro émissions nettes</i> de Nestlé</li> <li>– Procédures et processus pour se conformer à la législation environnementale</li> <li>– <i>Nestlé Agriculture Framework</i> et <i>Exigences fondamentales de Nestlé en matière d'achats responsables</i> pour soutenir la conservation et la restauration de la biodiversité et de la santé des sols</li> <li>– Engagement à améliorer l'efficacité opérationnelle (p. ex. transition vers des sources d'énergie renouvelables, réduction des émissions atmosphériques, etc.)</li> </ul>
<b>Ethique et conformité</b>	Manque d'intégrité ou incapacité à agir en conformité avec notre raison d'être et nos valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> <li>– Perte de permis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Engagements du Groupe en matière d'intégrité, documentés dans les <i>Principes de conduite des affaires</i> et le <i>Code de conduite professionnelle</i></li> <li>– Programme et systèmes de conformité, y compris pour la communication, la formation, les mécanismes de plainte et la gestion des conséquences</li> </ul>
<b>Facteurs géopolitiques et sociétaux</b>	Instabilité et/ou incertitude (p. ex. instabilité politique, guerres, conflits militaires, sanctions, guerres commerciales, boycotts, pandémies ou épidémies, risques liés à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Réduction de la demande des consommateurs dans l'ensemble des catégories et/ou des canaux</li> <li>– Remise en cause de la capacité de Nestlé à faire des affaires dans un pays ou une région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mécanismes de suivi, de préparation et de réaction</li> <li>– Plans de continuité pour atténuer les effets des événements</li> <li>– Vaste présence géographique et grande variété des catégories de produits du Groupe</li> <li>– Structure de gestion décentralisée</li> </ul>
<b>Santé et sécurité</b>	Incapacité à respecter les réglementations locales en matière de santé et/ou à créer des conditions de travail saines et sûres dans tous les pays où Nestlé opère	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Blessures ou décès</li> <li>– Maladies ou accidents du travail</li> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Initiatives à long terme visant à encourager des comportements propices à la santé et à la sécurité</li> <li>– Politique de Nestlé en matière de sécurité et de santé au travail</li> <li>– Processus et procédures pour se conformer à la législation en matière de santé et de sécurité</li> <li>– Stratégie pour la santé et le bien-être des collaborateurs (p. ex. <i>#HealthyLives</i>, visant à sensibiliser les collaborateurs à la santé et au bien-être personnels)</li> </ul>
<b>Droits humains</b>	Incapacité à identifier et/ou prévenir des violations des droits humains dans les opérations directes et la chaîne d'approvisionnement au sens large (p. ex. travail forcé, travail des enfants, revenus de subsistance et salaires décents, liberté d'association, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur les personnes</li> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Difficultés liées à des permis d'exploitation</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politiques, processus et contrôles visant à respecter et à promouvoir les droits humains, y compris la politique de Nestlé en matière de droits humains et le cadre et la feuille de route de Nestlé en matière de droits humains</li> <li>– Plans d'action pour les principaux enjeux en matière de droits humains</li> <li>– Programmes d'approvisionnement responsable (p. ex. <i>Nescafé Plan</i>, <i>Nestlé Cocoa Plan</i>, etc.)</li> <li>– Mécanismes de plaintes et gestion des conséquences</li> </ul>

\* Par ordre alphabétique des termes anglais

Risque principal *	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
<b>Incertitudes macroéconomiques</b>	Volatilité et/ou événements soudains impactant des facteurs macroéconomiques (p. ex. taux de change et d'intérêt, coût du capital, notations de crédit, engagements de régimes de retraite, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Intervention de l'Etat (p. ex. contrôle des capitaux, des prix, etc.) impactant les activités et la performance financière</li> <li>– Obstacles à l'accès aux marchés des capitaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adaptation de la gouvernance, des politiques et des mesures d'atténuation des risques afin de gérer activement les expositions et les perspectives à long terme des actifs et des passifs</li> </ul>
<b>Attraction et fidélisation des collaborateurs</b>	Incapacité à attirer et fidéliser des collaborateurs compétents et talentueux dans un marché concurrentiel dynamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Compétences du personnel insuffisantes pour l'ère numérique</li> <li>– Incapacité à atteindre les objectifs de croissance et de bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proposition de valeur aux employés de Nestlé, <i>Politique de rémunération globale de Nestlé</i> et Politique en matière de ressources humaines de Nestlé</li> <li>– Raison d'être et valeurs de Nestlé</li> <li>– Initiatives visant à améliorer l'équilibre entre les sexes et l'inclusion</li> <li>– Développement de stratégies permettant de répondre aux exigences d'un personnel en mutation</li> </ul>
<b>Perception de la transformation des aliments</b>	Persistance de perceptions négatives concernant les répercussions sur la santé de catégories d'aliments et de boissons transformés	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Renforcement de la réglementation et/ou de la taxation du secteur et/ou de catégories et/ou d'ingrédients spécifiques</li> <li>– Erosion de la confiance des consommateurs vis-à-vis du secteur</li> <li>– Limitations en matière de marketing, d'étiquetage et de distribution</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stratégie de Nestlé en matière de nutrition, santé et bien-être</li> <li>– Mesures de reformulation renforçant les références nutritionnelles et encourageant des étiquetages clairs</li> <li>– Politiques, y compris la communication marketing de Nestlé destinée aux enfants et la politique de Nestlé pour la mise en œuvre du Code de l'OMS</li> </ul>
<b>Produits et emballages plastiques</b>	Incapacité à se conformer à la réglementation actuelle ou future, à s'approvisionner en emballages de substitution adaptés et/ou à développer de nouvelles solutions innovantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Emballages spécifiques (p. ex. plastique à usage unique, etc.) et/ou éléments (p. ex. pailles, etc.) taxés, interdits et/ou retirés</li> <li>– Stigmatisation et/ou obsolescence de certains produits, marques et/ou catégories</li> <li>– Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transformation des systèmes d'emballage, notamment réduction des plastiques vierges, emballages recyclables ou réutilisables, nouveaux matériaux d'emballage et collaborations favorisant le développement du recyclage</li> <li>– Nestlé Institute of Packaging Sciences pour accélérer la mise au point de solutions d'emballage fonctionnelles, sûres et respectueuses de l'environnement</li> </ul>
<b>Sûreté et qualité des produits</b>	Événement majeur déclenché par un grave problème de sûreté alimentaire, de qualité d'un produit ou tout autre problème de conformité lié à un produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Préjudice grave ou décès</li> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Incapacité à répondre à l'évolution des exigences réglementaires</li> <li>– Perte de confiance</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique de Nestlé en matière de qualité</li> <li>– Mise en place de processus et de contrôles pour garantir la qualité et la sûreté des produits et la prévention des risques sanitaires (système de gestion de la qualité de Nestlé)</li> <li>– Audits et vérifications</li> <li>– Culture de la qualité et de la sûreté alimentaire</li> </ul>

\* Par ordre alphabétique des termes anglais

Risque principal *	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
<b>Chaîne d'approvisionnement</b>	Incapacité à garantir une chaîne d'approvisionnement alimentaire transparente, durable et résiliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pénuries de produits</li> <li>– Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Difficultés liées à des permis d'exploitation</li> <li>– Hausse du coût de l'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Nestlé Agriculture Framework</i> soutenant l'expansion de systèmes alimentaires régénérateurs</li> <li>– Exigences fondamentales de Nestlé en matière d'achats responsables établissant des normes non négociables, notamment en matière de traçabilité, et des méthodes de travail avec les fournisseurs directs et les agriculteurs</li> </ul>
<b>Perturbation de la chaîne d'approvisionnement</b>	Événement majeur affectant l'approvisionnement en matières premières, le transport et/ou les installations de production internes ou externes (p. ex. pénurie de matières premières, grèves, sanctions, catastrophes naturelles, pandémies ou épidémies, conflits, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Difficultés à assurer la fourniture de produits, d'ingrédients et d'emballages clés, y compris l'approvisionnement, le transport vers les installations opérationnelles et la distribution aux clients</li> <li>– Hausse du prix des intrants et/ou des coûts de production et de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plans de continuité des activités et de reprise après sinistre pour les sites clés</li> <li>– Gestion active des risques liés aux prix des principales matières premières</li> <li>– Achats et flexibilité des fournisseurs</li> <li>– Plusieurs possibilités d'approvisionnement, y compris un approvisionnement local s'il y a lieu</li> </ul>
<b>Systèmes, technologies, sécurité et confidentialité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacité à exploiter les avancées en matière de technologies, de données et d'IA</li> <li>– Menace de cyberattaques et/ou défaillance des systèmes perturbant la fiabilité, la sécurité, la confidentialité des données et/ou la capacité de fonctionnement</li> <li>– Incapacité à protéger les données personnelles conformément aux exigences légales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacité à tirer parti des avantages attendus des avancées technologiques</li> <li>– Incapacité à assurer les activités opérationnelles</li> <li>– Perte d'informations confidentielles nuisant à la réputation de l'entreprise</li> <li>– Perte de confiance des consommateurs</li> <li>– Amendes et/ou pénalités</li> <li>– Procédures judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accélération de la transformation numérique de Nestlé alimentée par les données et l'IA, notamment les capacités des employés</li> <li>– Politiques de gestion des événements imprévus pour protéger l'équipement informatique et les logiciels</li> <li>– Politique et normes de confidentialité de Nestlé en vue de se prémunir contre les menaces visant la sécurité des données et de se conformer à l'évolution du cadre réglementaire</li> <li>– Systèmes de gestion de la sécurité de l'information</li> </ul>
<b>Fiscalité</b>	Modifications ou nouvelle interprétation des règlements fiscaux existants et/ou nouveaux règlements fiscaux (p. ex. érosion de la base d'imposition et transfert des bénéfices de l'OCDE (BEPS), etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Non-respect de la réglementation fiscale</li> <li>– Augmentation des taux d'imposition effectifs</li> <li>– Augmentation du coût de la conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Principes de gestion fiscale du Groupe pour gérer et contrôler la conformité fiscale</li> <li>– Processus et outils pour assurer la conformité aux nouvelles exigences (p. ex. l'impôt minimum de 15% dans les pays de l'OCDE, etc.)</li> </ul>
<b>Stress hydrique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pénurie d'eau, rareté de l'eau, excès d'eau et/ou qualité de l'eau ayant un impact sur les chaînes d'approvisionnement en amont et/ou les opérations directes</li> <li>– Incapacité à respecter la législation ou les attentes en matière de consommation d'eau, de prélèvement d'eau, de traitement des eaux usées, de rejets d'eau, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Volatilité de l'offre, des prix et/ou de la qualité des matières premières</li> <li>– Difficultés liées à des permis d'exploitation (p. ex. l'accès à l'eau, etc.)</li> <li>– Amendes et/ou procédures judiciaires</li> <li>– Effet négatif accru sur notre réputation des préoccupations des consommateurs et/ou des parties prenantes concernant l'eau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exigences environnementales de Nestlé, <i>Exigences fondamentales de Nestlé en matière d'achats responsables</i> et <i>Nestlé Agriculture Framework</i> contribuant à encadrer la stratégie de Nestlé en matière de gestion durable de l'eau</li> <li>– Processus et contrôles pour se conformer à la législation locale en matière d'eau</li> <li>– Programme de gestion de l'eau</li> </ul>

\* Par ordre alphabétique des termes anglais

# Usines

## Amériques (AMS)

Argentine	6	●	●	●	●	●	●	●
Bolivie	1						●	
Brésil	14	●		●	●	●	●	●
Canada	2			●			●	
Chili	8	●		●	●	●	●	●
Colombie	4	●		●	●	●	●	●
Cuba	4	●	●	●			●	
Rép. Dominicaine	2					●		
Equateur	3	●				●	●	
Guatemala	2	●		●		●		
Mexique	11	●		●	●	●	●	●
Panama	1			●		●		
Pérou	1	●		●	●	●	●	
Trinité-et-Tobago	1	●		●		●		
Etats-Unis	55	●		●	●	●	●	●
Uruguay	1	●						
Venezuela	5	●		●		●	●	●

## Europe (EUR)

Belgique	1		●					
Bulgarie	1						●	
Rép. tchèque	3					●	●	
Finlande	1				●			
France	12	●	●		●			●
Allemagne	12	●			●	●	●	●
Grèce	2	●	●					
Hongrie	2	●						●
Rép. d'Irlande	1				●			
Italie	6		●				●	●
Pays-Bas	1				●			
Pologne	5		●		●	●	●	●
Portugal	2	●		●	●			
Rép. de Serbie	1				●			
Russie	6	●		●	●	●	●	●
Rép. slovaque	1					●		
Espagne	10	●	●	●	●	●	●	●
Suède	1	●						
Suisse	9	●	●		●	●	●	●
Türkiye	3	●	●	●	●		●	
Ukraine	3	●				●	●	
Royaume-Uni	8	●	●	●			●	●

## Asie, Océanie et Afrique (AOA)

Algérie	2		●					
Angola	1		●					
Australie	6	●					●	●
Bahreïn	1		●					
Bangladesh	1				●	●		
Cameroun	1		●			●		
Côte d'Ivoire	2	●				●		
Egypte	2	●	●	●	●			
Ghana	1	●		●	●	●		
Grande Chine	24	●		●	●	●	●	●
Inde	8	●		●	●	●	●	●
Indonésie	4	●		●	●	●	●	●
Iran	1	●			●			
Israël	6				●	●	●	●
Japon	4	●		●	●		●	●
Jordanie	1		●					
Kenya	1	●			●	●		
Liban	1		●					
Malaisie	6	●		●	●	●		
Maroc	1	●		●				
Nouvelle-Zélande	3					●	●	●
Nigeria	3	●	●	●		●		
Pakistan	4	●	●	●	●			
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	●				●		
Philippines	5	●		●	●	●		
Qatar	1		●					
Arabie Saoudite	6		●		●			
Sénégal	1					●		
Singapour	2	●				●		
Afrique du Sud	5	●		●	●	●	●	●
Corée du Sud	1	●						
Sri Lanka	1	●				●		
Thaïlande	7	●	●	●	●	●		●
Emirats Arabes Unis	2		●	●	●		●	
Vietnam	6	●	●		●	●		
Zimbabwe	1		●					

Les pays listés sous les continents sont classés dans l'ordre alphabétique des noms anglais. Le chiffre en noir après le pays indique le nombre d'usines.

- 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

# Gouvernement d'entreprise et Compliance

# Gouvernement d'entreprise

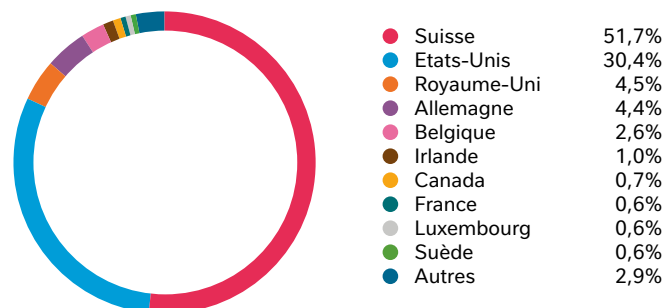
Notre gouvernance basée sur des principes constitue notre boussole en période de changement et le fondement de nos nombreuses actions. Celles-ci visent à créer de la valeur durable à long terme pour nos actionnaires et de la valeur partagée pour toutes nos parties prenantes.

Avec notre nouvelle équipe de direction, nous allons investir, rénover et développer nos activités avec un nouveau sens de l'urgence. Nos marques et produits emblématiques, notre présence mondiale inégalée, nos capacités d'innovation et d'exécution de premier plan et nos collaborateurs génèrent systématiquement des opportunités uniques de création de valeur. Nous nous concentrons sans relâche sur la mise en œuvre de notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être.

Nous poursuivons notre démarche de réduction progressive des émissions absolues de gaz à effet de serre (GES) dans notre chaîne d'approvisionnement et soutenons la transition vers un système alimentaire régénérateur. Notre engagement en matière d'action climatique est conforme à notre *Feuille de route zéro émissions nettes* détaillée, approuvée par nos actionnaires lors de l'Assemblée générale de 2021. Le vote de 2026 portera sur notre *Non-Financial Statement 2025* préparé en prévision de notre future obligation de nous conformer à la directive de l'Union européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et à la législation suisse. En outre, nous publierons une nouvelle fois notre publication facultative intitulée *Creating Shared Value at Nestlé 2025*, afin de souligner les actions et les réalisations particulièrement pertinentes.

Le Conseil d'administration de Nestlé est résolument impliqué dans la supervision de la direction de la Société. Il a pris des mesures décisives pour accélérer la transition de notre direction. Avec un président indépendant pour la première fois depuis 25 ans et un nouveau CEO, notre avenir s'est accéléré. Nous continuerons de renforcer le Conseil d'administration en intégrant de nouveaux administrateurs indépendants possédant des expériences et des compétences variées directement pertinentes pour Nestlé, par exemple en ce qui concerne les systèmes alimentaires, les biens de consommation courante, la transformation numérique, le marketing, la durabilité, la géopolitique et l'expertise financière et opérationnelle. Le dialogue avec nos actionnaires se déroule dans le cadre de nos tournées de présentation, de nos réunions d'investisseurs, conférences d'analystes et tables rondes avec le Président.

Répartition du capital-actions par pays



Sous la direction du nouveau Président, le Conseil d'administration revoit ses méthodes de travail et la structure de ses comités. Après l'Assemblée générale ordinaire de 2026, notre Comité de durabilité deviendra le Comité scientifique, technologique et de durabilité. Ce comité élargi continuera de jouer un rôle de conseil quant à notre durabilité environnementale et sociale, y compris notre réponse aux changements climatiques, notre programme de diligence en matière de droits humains et nos rapports non financiers. Avec ce changement, il fournira également des conseils sur les développements scientifiques ainsi que sur les avancées technologiques et la transformation numérique. L'actuel Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise sera supprimé et ses responsabilités financières seront assumées par le nouveau Comité d'audit et de finance. Ce Comité supervisera l'audit interne et externe, passera en revue les rapports sur les contrôles internes, la conformité, la fraude et la gestion des risques et vérifiera l'exactitude de nos rapports financiers et non financiers. La gouvernance d'entreprise relèvera de la responsabilité du nouveau Comité de nomination et de gouvernance d'entreprise, qui évaluera la composition, la performance, la structure et la planification de la succession du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe, ainsi que les candidats en vue de leur nomination au Conseil d'administration. Le Comité de rémunération continuera de s'assurer de la conformité de nos systèmes de rémunération à nos valeurs, à nos stratégies et à notre performance.

# Conseil d'administration de Nestlé S.A.

## Conseil d'administration de Nestlé S.A. au 31 décembre 2025

**Pablo Isla** (1, 2, 3, 4)  
Président

**Dick Boer** (1, 2, 3, 5)  
Vice-Président  
Lead Independent Director  
Ancien Président et CEO d'Ahold Delhaize N.V.

**Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch** (1, 4)  
Vice-Présidente  
Ancienne Secrétaire d'Etat et Directrice du Secrétariat  
d'Etat à l'économie suisse (SECO)

**Renato Fassbind** (1, 2, 6)  
Ancien Vice-Président de Swiss Re AG

**Patrick Aebischer** (1, 3, 5)  
Président émérite de l'Ecole Polytechnique Fédérale  
de Lausanne (EPFL)

**Dinesh Palival** (1, 3, 4)  
Ancien Président et CEO d'Harman International  
Industries Inc.

**Lindiwe M. Sibanda** (1, 5)  
Professeure extraordinaire, Université de Pretoria,  
République d'Afrique du Sud

**Luca Maestri** (1, 6)  
Vice-Président Corporate Services d'Apple Inc.

**Chris Leong** (1, 5)  
Chief Marketing and Innovation Officer d'Ecolab Inc.

**Rainer Blair** (1, 6)  
Président et CEO de Danaher Corporation

**Geraldine Matchett** (1, 6)  
Ancienne Co-Chief Executive Officer et CFO  
de DSM-Firmenich AG

**David P. Frick**  
Secrétaire du Conseil

**EY** (1)  
Réviseurs indépendants

- (1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale des actionnaires 2026
- (2) Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise
- (3) Comité de rémunération
- (4) Comité de nomination
- (5) Comité de durabilité
- (6) Comité de contrôle

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2025*.



**Pablo Isla**



**Dick Boer**



**Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch**



**Renato Fassbind**



**Patrick Aebischer**



**Dinesh Paliwal**



**Lindiwe M. Sibanda**



**Luca Maestri**



**Chris Leong**



**Rainer Blair**



**Geraldine Matchett**



**David P. Frick**

# Direction de Nestlé S.A.



**Direction de Nestlé S.A.  
au 31 décembre 2025**

**De gauche à droite**

DG: Directeur général  
CEO: Chief Executive Officer

**Alfonso Gonzalez Loeschen**  
DG, CEO Nespresso

**David Rennie**  
DG, responsable Unités d'affaires  
stratégiques, Marketing et Ventes

**Leanne Geale**  
DG, responsable juridique  
du Groupe

**Stephanie Pullings Hart**  
DG, responsable Opérations

**Sanjay Bahadur**  
DG, responsable Stratégie et  
Développement commercial

**Anna Mohl**  
DG, CEO Nestlé Health Science

**Stefan Palzer**  
DG, responsable Innovation,  
Technologies, Recherche et  
développement



**Philipp Navratil**  
Chief Executive Officer

**Jeff Hamilton**  
DG, CEO Zone Amériques

**Anna Manz**  
DG, Directrice financière

**Guillaume Le Cunff**  
DG, CEO Zone Europe

**Remy Ejel**  
DG, CEO Zone Asie, Océanie  
et Afrique

**Anna Lenz**  
DG, responsable Ressources  
humaines du Groupe

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2025*.

# Compliance

La conformité constitue notre engagement à agir avec respect, intégrité et responsabilisation à l'égard de nos propres valeurs, principes et politiques, ainsi que des lois et réglementations en vigueur là où nous opérons. Cette exigence est non négociable pour toutes nos activités et est essentielle à une croissance durable de l'Entreprise.

Le cadre de conformité de Nestlé se compose de politiques, de processus, d'outils et de contrôles régulièrement révisés pour faire face aux nouveaux risques et à l'évolution des réglementations. Le programme de conformité du Groupe, qui établit une approche coordonnée, globale et fondée sur des principes de la gestion de la conformité, est au cœur de ce programme. Les marchés et les activités gérées au niveau mondial la mettent en œuvre au niveau local par le biais de programmes de conformité personnalisés et de comités qui adhèrent au modèle du Groupe, garantissant ainsi la cohérence et l'adaptabilité dans l'ensemble de l'organisation.

Le contrôle de nos efforts en matière de conformité est en priorité assumé par le Conseil d'administration et la Direction du Groupe, qui donnent le ton par une gouvernance active et encouragent les bonnes pratiques dans l'ensemble de l'Entreprise. Soutenue par le cadre de contrôle intégré, notre structure permet l'identification, la gestion et le suivi des risques de non-conformité au moyen de lignes de défense intégrées, garantissant des pratiques cohérentes, la réduction au maximum des risques et une croissance durable.

En 2025, nous avons publié la version révisée de notre *Code de conduite professionnelle*, en l'alignant sur les bonnes pratiques mondiales et en élargissant la couverture des principaux enjeux liés à la conformité et à l'éthique. Applicable à l'ensemble du Groupe, il renforce notre culture axée sur l'intégrité, définit les comportements requis pour tous les collaborateurs de Nestlé et favorise la prise de décisions judicieuses. Pour mieux le faire connaître, nous avons lancé une formation obligatoire qui intègre également nos *Principes de conduite des affaires*. En outre, nous avons lancé la formation obligatoire «Diriger avec intégrité». Ensemble, ces mesures renforcent notre engagement en faveur d'un leadership éthique et favorisent une forte culture de conformité à tous les niveaux de l'organisation. En 2025, nous avons dispensé 882 118 formations obligatoires internes, démontrant l'impact de nos efforts de sensibilisation et le niveau élevé d'engagement au sein de l'Entreprise.

Nous poursuivons le cycle triennal du programme CARE pour la période 2024-2026. Depuis son lancement, 468 audits ont été menés. En 2025, 212 lacunes ont été identifiées, parmi lesquelles 124 ont déjà été comblées. Les mesures restantes font l'objet d'un suivi actif de la part des marchés et des coordinateurs de zone afin d'assurer un suivi et des progrès en temps utile.

Notre système Speak Up, géré de manière indépendante par une tierce partie, nous permet d'enquêter et de répondre aux problèmes de non-conformité potentielle signalés par des collaborateurs ou des parties prenantes externes. En 2025, les signalements de non-conformité ont augmenté par rapport à l'année précédente, traduisant nos efforts de sensibilisation à notre *Code de conduite professionnelle* et à notre système Speak Up. Les comportements répréhensibles (tels que les abus de pouvoir, les intimidations, les conditions de travail illégales) continuent de prédominer, donnant lieu à des mesures adaptées, y compris des mesures disciplinaires. En 2025, le système Speak Up a été mis à jour avec des améliorations basées sur l'IA afin de rationaliser les processus de signalement et de gestion des cas au niveau mondial.

Pour renforcer notre culture de l'éthique et de la conformité, nous avons publié en 2025 des documents internes clés, tels que les Exigences minimales en matière de cadeaux, de divertissements et d'hospitalité (*Minimum Requirements for Gifts, Entertainment and Hospitality*), une norme actualisée de conformité en matière de sanctions (*Sanctions Compliance Standard*) et une ligne directrice en matière de signalement et d'investigation des fraudes (*Fraud Reporting and Investigation Guideline*). Ces mesures encouragent une prise de décisions responsable et renforcent la confiance accordée à Nestlé par les parties prenantes.

# Information aux actionnaires

## Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2025, les actions de Nestlé S.A. sont cotées à SIX Swiss Exchange, Zurich (code ISIN: CH0038863350). Des «American Depositary Receipts» (ADR) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank N.A., New York.

## Sièges sociaux

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

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

Pour tout renseignement complémentaire, prière de s'adresser à:

Nestlé S.A.  
Investor Relations  
Avenue Nestlé 55  
CH-1800 Vevey (Suisse)  
Tél. +41 (0)21 924 35 09  
E-mail: [ir@nestle.com](mailto:ir@nestle.com)

Pour tout renseignement relatif au registre des actions (inscriptions, transferts, dividendes, etc.), prière de s'adresser à:

Nestlé S.A. (Bureau des actions)  
Zugerstrasse 8  
CH-6330 Cham (Suisse)  
Tél. +41 (0)41 785 20 20  
E-mail: [shareregister@nestle.com](mailto:shareregister@nestle.com)

Le *Rapport annuel* est à disposition en anglais, en français et en allemand, au format PDF sur Internet. Le compte de résultat, le bilan et le tableau de financement consolidés sont aussi disponibles au format Excel.

[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## 16 avril 2026

159<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire

## 17 avril 2026

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

## 20 avril 2026

Date de négoce ex-dividende

## 22 avril 2026

Paielement du dividende

## 23 avril 2026

Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2026

## 23 juillet 2026

Publication du rapport semestriel janvier-juin 2026

## 22 octobre 2026

Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois de 2026

## 18 février 2027

Résultats annuels 2026

© 2026, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

Le *Rapport de gestion* contient des prévisions qui reflètent les opinions et estimations actuelles de la Direction. Ces déclarations impliquent certains risques et certaines incertitudes qui pourraient amener à des résultats autres que ceux prévus dans ce rapport. Ces risques potentiels et ces incertitudes incluent des facteurs tels que les situations économiques en général, les variations de change, les pressions de la concurrence sur les prix et les produits, ainsi que l'évolution de la législation et les droits de douane.

Le *Rapport de gestion* est publié en anglais, allemand et français. En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut sur les versions française et allemande.

Les marques en italique sont des marques commerciales utilisées par le groupe Nestlé.

## Concept et graphisme

Société des Produits Nestlé S.A.,  
Corporate Identity & Design,  
avec Anthesis Group

## Photographie

Gaëtan Bally,  
Alan Fernandez/Anthesis Group,  
Matthew Joseph,  
Nestlé S.A.

## Préresse

Images3 S.A. (Suisse)

## Production

Stämpfli AG (Suisse)

## Papier

Ce rapport est imprimé sur du papier Nautilus SuperWhite 100% recyclé, certifié par le Forest Stewardship Council (FSC).

