



Nestlé

Good food, Good life

Communiqué de presse

Annonce événementielle au sens de l'art. 53 RC

Vevey, le 19 février 2026

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

La version anglaise fait foi

Résultats annuels 2025 et mise à jour stratégique: une dynamique forte, une accélération de la transformation stratégique

Philip Navratil, Directeur général de Nestlé, a commenté: «*Les résultats obtenus en 2025 me donnent confiance car ils reflètent les mesures ciblées que nous avons mises en place dans un contexte externe difficile. La croissance interne réelle a été positive dans toutes les Zones et dans tous les secteurs d'activité mondiaux. Nous avons augmenté nos investissements en marketing, atteint une marge UTOP de 16,1% et généré un cash flow libre de 9,2 milliards de CHF. L'amélioration de la croissance organique, de la croissance interne réelle et l'évolution des parts de marché au cours du second semestre montrent que nos actions portent leurs fruits.*

Nous accélérerons la mise en œuvre de notre stratégie. Nous articulons notre portefeuille autour de quatre domaines d'activité, portés par nos marques les plus fortes, grâce à une allocation optimisée des ressources et une organisation simplifiée. Nous renforçons notre marketing et notre capacité d'innovation et augmentons les investissements dans les plateformes de croissance à fort potentiel, dont l'importance s'est désormais accrue et qui représentent 30% du chiffre d'affaires. Nous gagnons en efficacité et consolidons notre position financière. Cette démarche s'appuie sur une culture de la performance qui récompense l'excellence et les résultats.

Bien qu'il reste encore beaucoup à accomplir, nous sommes convaincus que l'exécution plus rapide d'une stratégie plus ciblée nous permettra d'obtenir des résultats durables en 2026 et au-delà.»

Synthèse des résultats

En millions de CHF, sauf indication contraire	2025	2024	Variation publiée
- Croissance interne réelle (RIG)	0,8%	0,8%	
- Effet prix	2,8%	1,5%	
Croissance organique	3,5%	2,2%	
Acquisitions/(cessions) nettes	0,1%	-0,3%	
Variations des taux de change	-5,7%	-3,7%	
Croissance du chiffre d'affaires publié	-2,0%	-1,8%	
Chiffre d'affaires	89 490	91 354	-2,0%
Résultat opérationnel courant récurrent	14 389	15 704	-8,4%
Marge brute	45,6%	46,7%	-110 pdb
Marge opérationnelle courante récurrente	16,1%	17,2%	-110 pdb
Bénéfice net ¹	9 033	10 884	-17,0%
Bénéfice de base par action (CHF)	3.51	4.19	-16,3%
Bénéfice récurrent par action (CHF)	4.42	4.77	-7,3%
Dividende par action (proposé pour 2025)	3.10	3.05	1,6%
Cash flow libre	9 154	10 666	-14,2%

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

Accélérer la mise en œuvre de notre stratégie de croissance

- **Réorganiser le portefeuille autour de quatre activités**
 - Priorité donnée aux activités mondiales de premier plan dans les catégories Café, Produits pour animaux de compagnie et Nutrition (qui représentent ensemble 70% du chiffre d'affaires), ainsi qu'aux positions régionales de premier plan dans les Produits culinaires et les Snacks.
 - Regroupement de la Nutrition et de Nestlé Health Science en une seule activité afin de renforcer notre position de leader dans la catégorie et de favoriser les synergies et la simplification.
 - Accent mis sur les Produits culinaires et les Snacks avec la poursuite de la rationalisation du portefeuille de marques, incluant des négociations avancées en vue de vendre à Froneri le reste de nos activités dans le domaine des glaces.
- **Accorder la priorité à la croissance alimentée par la croissance interne réelle**
 - Développement de nos plateformes de croissance afin qu'elles atteignent 30% du chiffre d'affaires, en réalisant une croissance élevée à un chiffre, soutenue par un investissement supplémentaire de 0,6 milliard de CHF en 2026.
 - Renforcement et intégration de nos capacités en matière de connaissance des consommateurs, d'innovation et de marketing.
- **Accélérer notre transformation opérationnelle**
 - Simplification de la structure organisationnelle avec un renforcement de la responsabilisation au niveau local.
 - Mise en œuvre urgente du programme de réduction des coûts. Déjà 20% des économies annuelles prévues, représentant une partie du milliard de CHF attendu grâce à une meilleure efficacité opérationnelle dans les fonctions administratives, ont été atteints, plus tôt que prévu.
- **Augmenter le cash flow libre et réduire la dette nette**
 - Poursuite des mesures visant à réduire le fonds de roulement et à optimiser les dépenses d'investissement sur la base des progrès réalisés au cours du 2^e semestre 2025.
 - Examen régulier des actifs non essentiels de moindre importance afin de cibler les efforts et de dégager de la valeur.
- **Instaurer une culture de la performance**
 - Promotion d'une culture qui reconnaît et récompense la réussite, où les équipes agissent comme des chefs d'entreprise, sans complaisance à l'égard de la sous-performance.
 - Les programmes incitatifs sont ajustés pour soutenir la croissance interne réelle et récompenser l'exécution des priorités stratégiques.

Performance financière 2025¹

- **Croissance organique du chiffre d'affaires: une dynamique généralisée**
 - Croissance organique de 3,5% en 2025, avec une croissance interne réelle de 0,8% et un effet prix de 2,8%.
 - Les investissements axés sur la croissance ont contribué à une forte accélération de la croissance interne réelle, qui est passée de 0,2% au 1^{er} semestre 2025 à 1,4% au 2^e semestre 2025, avec une amélioration dans la plupart de nos catégories et Zones.
 - L'évolution des parts de marché s'améliore considérablement, la part du Groupe en volume étant désormais stable. La croissance de la part des marques milliardaires redevient positive, ce qui constitue la meilleure performance depuis plus d'une décennie.
 - Une bonne dynamique s'est maintenue au 4^e trimestre 2025, avec une croissance organique de 4,0%, une croissance interne réelle de 1,3% et un effet prix de 2,8%.
- **Résultats conformes aux prévisions, investissements en hausse**
 - Marge opérationnelle courante récurrente (UTOP) de 16,1%, conformément aux prévisions.
 - 1,1 milliard de CHF d'économies réalisées dans le cadre du programme *Fuel for Growth*, soit 350 millions de CHF de plus que l'objectif pour l'année, soutenant l'évolution de la marge malgré des vents contraires plus forts que prévu.
 - Les dépenses de publicité et de marketing ont atteint 8,6% du chiffre d'affaires, reflétant une hausse des investissements et une plus grande efficacité.
 - Bénéfice net de 9,0 milliards de CHF, bénéfice de base par action de 3.51 CHF.
 - Cash flow libre de 9,2 milliards de CHF avec une solide performance au 2^e semestre 2025; ratio dette nette/EBITDA ajusté de 2,85 fois; dividende par action proposé augmenté à 3.10 CHF.

¹En ce qui concerne le rappel des laits infantiles, les résultats de 2025 incluent l'impact estimé des rétrocessions sur vente ((75) millions de CHF sur l'UTOP) et des dépréciations de stocks ((110) millions de CHF sur les autres charges d'exploitation). L'impact des rétrocessions sur vente sur la croissance organique et la croissance interne réelle sera comptabilisé en 2026.

Prévisions pour 2026

- La croissance organique devrait se situer dans une fourchette d'environ 3% et 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 à la suite 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 2^e semestre.
- Le cash flow libre devrait être supérieur à 9 milliards de CHF.

Modifications au sein de la Direction du Groupe

Avec la création de la nouvelle activité intégrée Nutrition, l'activité gérée au niveau mondial (GMB – Globally Managed Business) Nestlé Health Science sera supprimée. Anna Mohl, CEO de Nestlé Health Science se retire de la Direction du Groupe le 28 février 2026 et a décidé de poursuivre d'autres opportunités en dehors de Nestlé. Le Conseil d'administration tient à remercier Anna Mohl pour son leadership et ses contributions significatives à Nestlé, et lui souhaite plein succès dans ses projets futurs.

Suivez l'événement du jour en direct

09h00 CET [Retransmission vidéo de la conférence](#) pour les analystes et les investisseurs

11h00 CET Q&R pour les médias – [Retransmission audio](#)

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

Liens vers les communiqués de presse

Communiqué de presse – Résultats annuels 2025 – [anglais](#) (pdf)

Communiqué de presse – Résultats annuels 2025 – [allemand](#) (pdf)

Autres rapports publiés ce jour

[Rapports financiers 2025](#) (pdf)

[Rapport annuel 2025](#) – anglais (pdf)

[Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2025](#) – anglais (pdf)

[Non-Financial Statement 2025](#) – anglais (pdf)

Publication intitulée [Creating Shared Value at Nestlé 2025: Our impact](#) – anglais (pdf)

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

Contacts:

Médias Christoph Meier Tél.: +41 21 924 2200 mediarelations@nestle.com

Investisseurs David Hancock Tél.: +41 21 924 3509 ir@nestle.com

Accélérer la mise en œuvre de notre stratégie de croissance

Nos mesures mises en place en 2025 ont donné des résultats clairs: la croissance et l'évolution des parts de marché se sont améliorées au 2^e semestre. S'appuyant sur cette dynamique, notre stratégie d'accélération s'articule autour de cinq priorités.

1. Un portefeuille gagnant

Notre portefeuille repose sur quatre domaines d'activité: le Café, les Produits pour animaux de compagnie, la Nutrition, ainsi que les Produits culinaires et Snacks. Dans les trois premières, nous occupons des positions de leader dans des catégories véritablement mondiales. Ces catégories représentent environ 70% de notre chiffre d'affaires. L'activité Produits culinaires et Snacks est plus régionale, et nous disposons de marques mondiales et locales de premier plan. Ce sont toutes des activités gagnantes: en termes de croissance, de rendement, de position sur le marché et de performance. Il s'agit également d'une combinaison gagnante, qui tire parti des synergies commerciales et des ressources mutualisées, tels que l'effet d'échelle de notre mise sur le marché et le savoir-faire scientifique et technologique. Ensemble, cela constitue un portefeuille gagnant.

Nos activités dans les catégories Café et Produits pour animaux de compagnie sont de puissants moteurs mondiaux qui s'appuient sur des marques de premier plan: notamment *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks* pour le café, et *Pro Plan*, *Purina ONE* et *Friskies* pour les Produits pour animaux de compagnie. Pour ces deux activités, l'essentiel est d'exploiter les opportunités qui se présentent à nous. Dans le domaine de la nutrition, nous créons un troisième moteur en regroupant nos unités Nutrition et Nestlé Health Science. Cela favorisera le recentrage, la simplification et les synergies qui nous permettent d'accélérer la croissance. Dans le secteur des Produits culinaires et des Snacks, nous poursuivons notre gestion disciplinée du portefeuille par une rationalisation ciblée des marques. Cela inclut notamment des négociations avancées en vue d'une vente à Froneri du reste de nos activités dans le domaine des glaces. Pour Nestlé Waters & Premium Beverages, nous avons entamé le processus d'engagement formel avec des partenaires potentiels au 1^{er} trimestre 2026 et l'activité devrait être déconsolidée à partir de 2027.

2. Une croissance alimentée par la croissance interne réelle

Notre portefeuille bénéficie de conditions favorables et le chiffre d'affaires de nos catégories devrait progresser de 3% à 4% au cours des prochaines années. Pour assurer la croissance de l'ensemble de notre portefeuille, nous donnons la priorité aux tendances clés de l'alimentation et des boissons, à savoir l'accessibilité économique pour les consommateurs, le développement de nouveaux canaux de distribution tels que le e-commerce et les discounters, ainsi qu'une consommation plus axée sur la santé .

Notre ambition est de progresser plus rapidement que nos catégories et d'atteindre, à moyen terme, une croissance organique d'au moins 4%. Nous favorisons cette accélération en investissant avec audace dans des plateformes à fort potentiel de croissance, afin de porter leur contribution au chiffre d'affaires du Groupe à 30% (contre 10% l'année dernière). Ces plateformes de croissance devraient générer une croissance organique élevée à un chiffre, grâce à des plans d'investissement ciblés qui tirent parti de nos atouts concurrentiels dans des domaines en croissance structurelle. Le café froid, les produits thérapeutiques et les

compléments alimentaires pour animaux de compagnie, la Nutrition Médicale et *KitKat* en sont des exemples.

Le marketing est un facteur de croissance essentiel. Au cours des dernières années, Nestlé a perdu une partie de sa force de frappe marketing. Nous corigeons le tir en faisant du développement de marques leaders un impératif à l'échelle mondiale, en donnant la priorité à un nombre réduit de marques et en modernisant notre modèle opérationnel afin d'améliorer la rapidité, la qualité et l'efficacité. Nous établissons également un lien plus étroit entre les analyses consommateurs, l'innovation et le marketing afin de placer le consommateur au centre. La création de valeur pour le consommateur est le moteur ultime de notre activité.

3. Transformation et efficacité

Pour soutenir la croissance et améliorer l'efficacité, nous transformons en profondeur la manière dont le travail est effectué au sein de Nestlé, en simplifiant notre modèle opérationnel et en clarifiant les responsabilités. Il s'agit, par exemple, de simplifier nos neuf processus de bout en bout, tels que ceux du «procure-to-pay» (de la commande au paiement) et du «hire-to-retire» (de l'embauche au départ à la retraite). Bien que fondés sur une infrastructure informatique cohérente, ces processus varient considérablement d'un marché à l'autre, qu'il s'agisse des activités elles-mêmes ou du fait qu'elles se déroulent ou non dans le cadre de services partagés. Cela nous ralentit et limite la valeur de nos données. Nous avons commencé à accélérer notre utilisation des services partagés, ce qui nous permet de standardiser et d'automatiser. Il en résultera un modèle opérationnel plus simple, plus souple et plus productif.

Au 4^e trimestre 2025, nous avons annoncé l'accélération du plan de réduction des effectifs mondiaux qui concerneront environ 16 000 personnes d'ici fin 2027. Ce chiffre inclut environ 12 000 cols blancs et nous permet de relever notre objectif d'économies annuelles issues de l'efficacité opérationnelle à 1,0 milliard de CHF d'ici fin 2027. Nous mettons en œuvre ce programme en urgence et avons déjà réalisé 20% des économies visées, plus tôt que prévu. Conjointement à notre programme d'économies sur les achats, nous sommes sur la bonne voie pour réaliser des économies totales de 3,0 milliards de CHF d'ici fin 2027 par le biais de notre programme *Fuel for Growth*.

4. Allocation des liquidités et des capitaux

Les liquidités constituent un élément clé. Les performances s'améliorent parce que nous avons renforcé la gouvernance et la responsabilisation, en nous appuyant sur les données. Notre aptitude à générer plus de liquidités devient ainsi pérenne. Les indicateurs de performance clés nous permettent désormais de comprendre en détail les facteurs qui influencent le fonds de roulement, ce qui permet un examen plus précis et une action corrective plus rapide. La discipline en matière d'investissements est plus stricte, avec un examen rigoureux des scénarios commerciaux et des investissements réalisés uniquement lorsqu'ils sont rentables. La sécurité et la qualité restent non-négociables.

Nos principes d'allocation des capitaux sont clairs: l'investissement dans la croissance organique, la rémunération des actionnaires par le biais de dividendes et la réduction de la dette nette sont les priorités absolues. En 2025, nous avons reçu une distribution extraordinaire de notre coentreprise Froneri et vendu notre participation minoritaire dans Herta, ce qui a permis de réduire l'effet de levier financier et de mieux cibler notre action. Nous examinerons en

permanence les actifs non essentiels de moindre importance afin d'identifier les possibilités de simplification et de libération de valeur.

5. Culture de la performance

La culture se façonne dans la manière de travailler ensemble, de définir les objectifs, de prendre des décisions, de valoriser l'impact et de développer les talents. En renforçant l'accent mis sur les performances durables, nous créons une culture où la réussite est reconnue et récompensée, où les équipes agissent comme des chefs d'entreprise responsables, sans complaisance pour la sous-performance.

Les changements apportés à notre structure organisationnelle permettent une plus grande responsabilisation. Le principe de base consiste à permettre aux marchés de s'approprier l'exécution au niveau local – et le compte de résultat opérationnel – sans ambiguïté. Les activités mondiales se limitent désormais à celles pour lesquelles l'envergure et une coordination globale étroite offrent un avantage déterminant. L'activité Nutrition intégrée reflète cette approche: elle sera gérée localement par les Zones, tandis que la structure commerciale de Nestlé Health Science, gérée au niveau mondial, sera supprimée.

La mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe est soutenue par l'évolution des indicateurs servant au calcul de la prime annuelle. La croissance organique comprend désormais le «passage obligé» que constitue la croissance interne réelle, les objectifs individuels sont définis à partir d'indicateurs de performance clés communs et objectifs, et les responsables fonctionnels sont alignés sur la performance du Groupe. Depuis début 2026, un nouveau cadre de performance et de développement accroît la transparence et renforce l'évaluation.

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 2^e semestre. Le cash flow libre devrait être supérieur à 9 milliards de CHF.

Rétrospective financière 2025

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total publié s'est élevé à 89,5 milliards de CHF. La croissance organique 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 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

Le marché s'est amélioré. 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 passée de 0,2% au 1^{er} semestre 2025 à 1,4% au 2^e 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 est maintenant stable. La croissance des parts de marché des marques milliardaires devient 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%. Les ventes en ligne ont 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%.

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 9 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.

En % du chiffre d'affaires	2025	2024	Variation	Variation à taux de change constant
			publiée	
Chiffre d'affaires	100,0%	100,0%	-	
Coût des produits vendus	-54,4%	-53,3%	-110 pdb	
Marge brute	45,6%	46,7%	-110 pdb	
Autres produits	0,5%	0,4%	10 pdb	
Frais de distribution	-8,2%	-8,3%	10 pdb	
Dépenses administratives et de marketing	-20,0%	-19,8%	-20 pdb	
Frais de recherche et développement	-1,8%	-1,8%	0 pdb	
Marge opérationnelle courante récurrente	16,1%	17,2%	-110 pdb	-100 pdb
Autres revenus opérationnels courants	0,2%	0,1%	10 pdb	
Autres charges opérationnelles courantes	-2,1%	-1,3%	-80 pdb	
Marge opérationnelle courante	14,2%	16,0%	-180 pdb	-170 pdb
Autres revenus opérationnels	0,3%	0,5%	-20 pdb	
Autres charges opérationnelles	-0,8%	-0,4%	-40 pdb	
Marge opérationnelle	13,7%	16,1%	-240 pdb	

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'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.

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 2^e 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 2^e 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 établi 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 détenions 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 4^e 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.

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.

Nestlé observe des normes de qualité élevées et des protocoles de sécurité les plus stricts, 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 $\geq 0,2 \text{ ng/g}$ dans les laits infantiles en poudre. Cette valeur est plus stricte que la limite fixée pour les rappels de $0,43 \text{ ng/g}$ 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.

Aperçu des secteurs opérationnels

	Total Groupe	Zone Amériques	Zone AOA	Zone Europe	Nestlé Health Science	Nespresso	Nestlé Waters & Premium Beverages	Autres activités
Chiffre d'affaires 2025 (millions de CHF)	89 490	34 482	20 553	17 581	6 551	6 481	3 548	294
Chiffre d'affaires 2024 (millions de CHF)	91 354	36 135	21 177	17 082	6 739	6 378	3 551	292
Croissance interne réelle (RIG)	0,8%	0,1%	0,8%	0,4%	3,5%	1,6%	2,6%	3,0%
Effet prix	2,8%	2,8%	2,5%	3,9%	-0,3%	4,4%	2,7%	1,3%
Croissance organique	3,5%	2,8%	3,2%	4,3%	3,2%	6,0%	5,3%	4,3%
Cessions et acquisitions nettes	0,1%	-0,1%	-0,4%	1,2%	-0,4%	0,2%	-0,1%	0,0%
Taux de change	-5,7%	-7,3%	-5,8%	-2,6%	-5,6%	-4,6%	-5,2%	-4,3%
Croissance du chiffre d'affaires publié	-2,0%	-4,6%	-3,0%	2,9%	-2,8%	1,6%	0,0%	0,0%
UTOP 2025 (millions de CHF)	14 389	7 118	4 254	2 834	1 056	1 160	322	6
UTOP 2024 (millions de CHF)	15 704	7 918	4 658	3 063	943	1 278	323	-13
Marge UTOP 2025	16,1%	20,6%	20,7%	16,1%	16,1%	17,9%	9,1%	2,2%
Marge UTOP 2024	17,2%	21,9%	22,0%	17,9%	14,0%	20,0%	9,1%	-4,3%
<i>Marge UTOP par rapport à l'année précédente</i>	<i>-110 pdb</i>	<i>-130 pdb</i>	<i>-130 pdb</i>	<i>-180 pdb</i>	<i>210 pdb</i>	<i>-210 pdb</i>	<i>Stable</i>	<i>650 pdb</i>

Zone Amériques

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 4^e trimestre 2025: au 4^e 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 des produits humides 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^{er} 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.

- 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 marché, 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 aromatiseurs 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.

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

- Les Boissons (y compris le Café et les aromatiseurs de café) ont enregistré une croissance élevée à un chiffre avec un effet prix prononcé et une croissance interne réelle positive. *Nescafé* et les aromatiseurs 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 2^e 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 les aliments humides pour chats aux Etats-Unis, grâce à de nouvelles capacités au 4^e trimestre, après que des contraintes d'approvisionnement ont pesé sur la majeure partie de l'année. La catégorie des aliments humides pour chats est restée positive, tandis que celle des aliments pour chiens était plus faible, ce qui a affecté les marques grand public et les snacks.
- Les ventes de produits de Nutrition infantile ont 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*.

Zone Asie, Océanie et Afrique

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, les ventes ont diminué dans un marché déflationniste tandis que nous corrigons 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 4^e 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 4^e 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 4^e 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%.
- 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.

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*.
- 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.

Zone Europe

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 positives 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 4^e trimestre 2025: au 4^e 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 3^e 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 marché, 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.

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 Turquie, 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

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 4^e trimestre 2025: au 4^e 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*.

Nespresso

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 4^e trimestre 2025: au 4^e 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 3^e 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'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.

Nestlé Waters & Premium Beverages

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 4^e trimestre 2025: au 4^e 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 4^e 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 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.

Performance par catégories

	Total Groupe	Boissons liquides et en poudre	Eaux	Produits laitiers et glaces	Nutrition et Health Science	Plats préparés et aides culinaires	Confiserie	Produits pour animaux de compagnie
Chiffre d'affaires 2025 (millions de CHF)	89 490	25 144	3 128	9 698	14 304	10 114	8 696	18 406
Chiffre d'affaires 2024 (millions de CHF)	91 354	24 598	3 180	10 397	15 137	10 711	8 449	18 882
Croissance interne réelle (RIG)	0,8%	0,7%	1,0%	0,8%	0,1%	-0,2%	-0,7%	2,6%
Effet prix	2,8%	6,6%	2,9%	0,5%	0,5%	-0,1%	8,8%	-0,4%
Croissance organique	3,5%	7,3%	3,9%	1,3%	0,6%	-0,4%	8,2%	2,2%
UTOP 2025 (millions de CHF)	14 389	4 324	288	2 229	2 825	1 977	1 107	4 000
UTOP 2024 (millions de CHF)	15 704	4 920	279	2 442	3 006	2 137	1 299	4 087
Marge UTOP 2025	16,1%	17,2%	9,2%	23,0%	19,7%	19,5%	12,7%	21,7%
Marge UTOP 2024	17,2%	20,0%	8,8%	23,5%	19,9%	19,9%	15,4%	21,6%

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 4^e trimestre. La croissance a été portée par les aliments humides et secs 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 **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'*illuma*.

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*.

Annexe

Résultats du quatrième trimestre

	Total Groupe	Zone Amériques	Zone AOA	Zone Europe	Nestlé Health Science	Nespresso	Nestlé Waters & Premium Beverages	Autres activités
Chiffre d'affaires T4-2025 (millions de CHF)	23 621	9 188	5 290	4 796	1 702	1 775	795	75
Chiffre d'affaires T4-2024 (millions de CHF)	24 206	9 568	5 536	4 626	1 824	1 792	786	74
Croissance interne réelle (RIG)	1,3%	1,3%	2,0%	0,2%	1,9%	-0,6%	4,5%	5,4%
Effet prix	2,8%	2,4%	2,6%	4,2%	-0,4%	4,8%	3,8%	0,4%
Croissance organique	4,0%	3,7%	4,6%	4,4%	1,5%	4,2%	8,3%	5,8%

	Total Groupe	Boissons liquides et en poudre	Eaux	Produits laitiers et glaces	Nutrition et Health Science	Plats préparés et aides culinaires	Confiserie	Produits pour animaux de compagnie
Chiffre d'affaires T4-2025 (millions de CHF)	23 621	6 701	697	2 523	3 586	2 669	2 622	4 823
Chiffre d'affaires T4-2024 (millions de CHF)	24 206	6 646	706	2 749	3 824	2 885	2 529	4 867
Croissance interne réelle (RIG)	1,3%	-0,6%	2,1%	0,7%	-0,1%	0,9%	1,4%	5,4%
Effet prix	2,8%	7,4%	3,9%	-0,9%	0,8%	-1,2%	7,0%	-0,1%
Croissance organique	4,0%	6,8%	6,0%	-0,1%	0,7%	-0,3%	8,4%	5,3%