



Good food, Good life

## Indicateurs alternatifs de performance

Edition juillet 2026



# Nestlé





# Définition des indicateurs alternatifs de performance

Le *Rapport de gestion*, le *Rapport semestriel* et les autres communications destinées aux investisseurs contiennent certains indicateurs de performance financière qui ne sont pas définis par les normes comptables IFRS (ci-après «IFRS»), mais qui sont utilisés par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe. La Direction estime que ces indicateurs qui ne relèvent pas des IFRS fournissent des informations utiles concernant la performance financière et opérationnelle du Groupe. Ils peuvent ne pas être comparables à des indicateurs similaires présentés par d'autres sociétés. Les principaux indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont expliqués et/ou réconciliés avec nos indicateurs IFRS (Comptes consolidés et/ou Comptes semestriels résumés) dans ce document.

## Avant-propos

L'évolution de la Dette financière nette, du ratio dette financière nette sur EBITDA ajusté et celle de la Rentabilité du capital investi ne sont présentées que sur une base annuelle.

## Croissance organique (OG)

L'OG combine la Croissance interne réelle et l'Effet prix. Elle représente la croissance des affaires après élimination de l'impact des acquisitions, des cessions et d'autres changements dans le périmètre d'activité du Groupe, ainsi que des fluctuations des taux de change. Cette mesure établit une comparaison directe avec l'année précédente à périmètre et taux de change constants et permet ainsi, une meilleure compréhension de la dynamique des activités ayant contribué à l'Evolution du chiffre d'affaires d'une année à l'autre.

Afin de limiter l'effet de distorsion de l'hyperinflation, l'effet prix supérieur à environ 2% par mois (niveau auquel on observe généralement une hyperinflation) est exclu du calcul de l'OG dans les économies à forte inflation, avec un ajustement correspondant des variations des taux de change.

De plus, les activités de la Région Nestlé Russie<sup>1</sup> sont exclues de l'OG afin d'éliminer l'effet de distorsion sur la comparaison directe, étant donné les restrictions de marge de manœuvre dans ces environnements économiques extrêmes. Les impacts correspondants sont enregistrés sous «effet de change» et sous «effet des acquisitions, cessions et autres changements dans le périmètre d'activité du Groupe».

<sup>1</sup> Activités de la Région Nestlé Russie: Fédération de Russie, Biélorussie, ainsi que les pays gérés par et fortement dépendant de Nestlé Russie (Kazakhstan, Ouzbékistan, Géorgie, Arménie, Azerbaïdjan, Turkménistan, Tadjikistan, Kirghizstan et Mongolie).

Les augmentations ou diminutions du chiffre d'affaires d'une activité acquise par rapport à sa base historique sont incluses dans l'OG immédiatement après l'acquisition, sauf s'il est impossible d'établir une base fiable pour les 12 mois précédant celle-ci, auquel cas l'ensemble du chiffre d'affaires réalisé au cours des 12 premiers mois suivant l'acquisition est exclu de l'OG.

Le chiffre d'affaires d'une activité cédée est retiré des comparatifs pour les 12 mois précédant la cession. Le chiffre d'affaires réalisé dans le cadre d'accords d'approvisionnement liés à l'activité cédée est inclus dans les acquisitions et cessions durant une période transitoire.

L'impact de l'effet prix des changements opérés dans l'exploitation d'une activité dans l'ensemble d'un pays (p. ex. la création d'une société d'exploitation locale en lieu et place de l'exportation vers un distributeur, ou vice versa) est inclus dans les acquisitions et les cessions, respectivement.

Les effets des variations des taux de change sont calculés en considérant le chiffre d'affaires de l'exercice en cours converti aux taux de change de l'exercice en cours, moins le chiffre d'affaires de l'exercice en cours converti aux taux de l'exercice précédent.

## Croissance interne réelle (RIG)

La **RIG** représente l'impact sur le chiffre d'affaires des augmentations ou baisses de volume, pondéré par la valeur relative par unité vendue. Elle est calculée au niveau de la référence produit individuelle (unité de vente) par canal de distribution, en comparant le chiffre d'affaires pondéré (volumes de l'exercice en cours évalués aux prix de l'exercice précédent en monnaie locale) au chiffre d'affaires de l'année précédente. Au niveau des produits, elle est donc principalement liée aux changements de volume, alors qu'au niveau des secteurs opérationnels ou du Groupe, elle intègre l'impact de l'évolution du mix de produits.

Le chiffre d'affaires des nouveaux produits est pris en compte à partir de leur lancement, ce qui a tendance à faire augmenter la RIG, alors que l'abandon de produits a des répercussions négatives sur la RIG puisque le chiffre d'affaires historique est conservé dans les comparatifs de l'année précédente. Cette méthode présente une image équilibrée des impacts de la rénovation et de l'innovation, ainsi que de l'impact sur le chiffre d'affaires réalisé suite aux efforts continus déployés pour rationaliser les produits. Dans les économies hyperinflationnistes, le chiffre d'affaires des nouveaux produits est corrigé de l'inflation pour arriver au niveau des prix de l'exercice précédent.

La RIG étant une composante de l'OG, elle exclut l'impact des variations des taux de change et des acquisitions et cessions (tel que décrit dans la section précédente).

## Effet prix

L'Effet prix fait partie de l'OG et représente la part de la croissance du chiffre d'affaires liée aux variations des prix au cours de la période considérée. Elle exclut l'impact de la RIG, ainsi que celui des acquisitions et cessions, et des taux de change.

L'analyse de l'effet prix permet à la Direction d'évaluer dans quelle mesure les facteurs inflationnistes (sauf l'hyperinflation, voir Croissance organique ci-dessus) ou déflationnistes ont contribué à l'évolution du chiffre d'affaires, et dans quelle mesure l'évolution des coûts a été répercutée sur les clients.

## Evolution du chiffre d'affaires

Le Groupe utilise l'OG (y compris la RIG et l'Effet prix), les effets de change et les effets des acquisitions et cessions pour comprendre l'Evolution du chiffre d'affaires d'un exercice à l'autre (soit l'augmentation, soit la baisse du chiffre d'affaires de l'exercice en cours par rapport à l'exercice précédent, exprimée en pourcentage).

### Total Groupe

|                                                     | Janvier-juin<br>2026 | Janvier-juin<br>2025 |
|-----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Chiffre d'affaires (en millions de CHF)             | 43 109               | 44 228               |
| Evolution par rapport à l'exercice précédent (en %) | -2,5%                | -1,8%                |

Le rapprochement de l'OG avec l'Evolution totale du chiffre d'affaires se présente comme suit:

### Total Groupe

En %

|                                                                                               | Janvier-juin<br>2026 /<br>Janvier-juin<br>2025 | Janvier-juin<br>2025 /<br>Janvier-juin<br>2024 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Croissance interne réelle                                                                     | +1,5%                                          | +0,2%                                          |
| Adaptation des prix                                                                           | +2,1%                                          | +2,7%                                          |
| <b>Croissance organique</b>                                                                   | <b>+3,6%</b>                                   | <b>+2,9%</b>                                   |
| Effet de change                                                                               | -6,2%                                          | -4,7%                                          |
| Effet des acquisitions, cessions et autres changements dans le périmètre d'activité du Groupe | +0,1%                                          | +0,0%                                          |
| <b>Evolution du chiffre d'affaires</b>                                                        | <b>-2,5%</b>                                   | <b>-1,8%</b>                                   |

## Résultat brut et Marge brute

Le Groupe utilise le résultat brut afin de surveiller les interactions entre la valeur du chiffre d'affaires et le coût des produits vendus. Ceci permet de donner une indication de la mesure dans laquelle l'évolution des coûts des matières premières et des matériaux d'emballages ainsi que les autres coûts de production ont été reflétés dans les ajustements de prix. Ceci permet aussi d'identifier l'impact des changements de mix de produits vendus sur la rentabilité du Groupe. Le fait d'exprimer cette mesure en pourcentage du chiffre d'affaires (marge brute) facilite l'analyse des tendances à travers le temps.

### Total Groupe

En millions de CHF

|                          | Janvier-juin<br>2026 | Janvier-juin<br>2025 |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| Chiffre d'affaires       | 43 109               | 44 228               |
| Coût des produits vendus | (23 118)             | (23 609)             |
| <b>Résultat brut</b>     | <b>19 991</b>        | <b>20 619</b>        |
| Marge brute              | 46,4%                | 46,6%                |

## Dépenses de publicité et de marketing

Les dépenses de publicité et de marketing sont comptabilisées dans les Frais de commercialisation et d'administration, dans le Compte de résultat consolidé. Elles représentent les investissements du groupe Nestlé dans la publicité et le marketing de son portefeuille de produits et de marques.

Les principales composantes des dépenses de publicité et de marketing sont les investissements dans les médias (numériques et traditionnels), les dépenses d'activation des consommateurs, les coûts de production de la publicité et les dépenses liées aux canaux détenus et gagnés (par exemple, les sites Internet de la marque Nestlé, les programmes de fidélisation des consommateurs). Sont exclus les rabais, remises et paiements aux clients comptabilisés en réduction du chiffre d'affaires (voir Note 3, pages 94-95 des Comptes consolidés du groupe Nestlé 2025 ([www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf](http://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf)) pour une description de la méthode de comptabilisation et d'évaluation du chiffre d'affaires).

|                                                                     |                      |                      |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Total Groupe                                                        |                      |                      |
| En millions de CHF                                                  |                      |                      |
|                                                                     | Janvier-juin<br>2026 | Janvier-juin<br>2025 |
| Chiffre d'affaires (en millions de CHF)                             | 43 109               | 44 228               |
| Frais de commercialisation et d'administration (en millions de CHF) | (8 700)              | (9 043)              |
| Frais de commercialisation et d'administration en % des ventes      | -20,2%               | -20,4%               |
| dont:                                                               |                      |                      |
| Dépenses de publicité et de marketing (en millions de CHF)          | (3 827)              | (3 783)              |
| Dépenses de publicité et de marketing en % du chiffre d'affaires    | -8,9%                | -8,6%                |

## Marge opérationnelle courante récurrente

La Marge opérationnelle courante récurrente correspond au Résultat opérationnel courant récurrent calculé en pourcentage du chiffre d'affaires. Le Résultat opérationnel courant récurrent est le Résultat opérationnel courant avant l'impact des Autres charges opérationnelles courantes et des Autres revenus opérationnels courants (principalement les Coûts de restructuration, les Pertes de valeur sur immobilisations corporelles, les Litiges et contrats onéreux). Voir la Note 4 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2025 ([www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf](http://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf)) pour de plus amples détails sur les Autres charges opérationnelles courantes et les Autres revenus opérationnels courants.

Exclure ces éléments permet de suivre et également de mieux comprendre et prévoir les résultats des activités courantes journalières sous le contrôle de la direction opérationnelle des unités d'affaires. Elle exclut les impacts des décisions (telles que les fermetures d'usines, la cession d'un bien immobilier ou les plans de restructuration) prises conjointement avec la direction d'une Zone ou d'une Activité gérée au niveau mondial ou les litiges et conflits ou événements qui faussent la performance récurrente en raison de leur fréquence ou du caractère imprévisible de leur issue.

Le rapprochement du Résultat opérationnel courant récurrent et du Résultat opérationnel courant se présente comme suit:

Total Groupe

En millions de CHF (sauf pour la Marge opérationnelle courante récurrente)

|                                                 | Janvier-juin<br>2026 | Janvier-juin<br>2025 |
|-------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Résultat opérationnel courant</b>            | <b>6 247</b>         | <b>6 885</b>         |
| Plus:                                           |                      |                      |
| Autres revenus opérationnels courants           | (16)                 | (73)                 |
| Autres charges opérationnelles courantes        | 850                  | 475                  |
| <b>Résultat opérationnel courant récurrent</b>  | <b>7 081</b>         | <b>7 287</b>         |
|                                                 |                      |                      |
| <b>Chiffre d'affaires</b>                       | <b>43 109</b>        | <b>44 228</b>        |
| <b>Marge opérationnelle courante récurrente</b> | <b>16,4%</b>         | <b>16,5%</b>         |

## Marge opérationnelle courante

La Marge opérationnelle courante correspond au Résultat opérationnel courant calculé en pourcentage du chiffre d'affaires. Le Résultat opérationnel courant est un sous-total du Compte de résultat consolidé et figure au-dessus du Résultat opérationnel. Il exclut les Autres revenus opérationnels et les Autres charges opérationnelles. Les éléments exclus du Résultat opérationnel courant représentent les résultats des transactions et décisions prises au niveau du Groupe qui ne sont en grande partie pas sous le contrôle de la direction des secteurs opérationnels (telles que les acquisitions, cessions ou alliances stratégiques) ou les impacts d'événements de nature irrégulière et difficiles à prévoir (tels que les guerres ou catastrophes naturelles).

## Marge opérationnelle courante récurrente et Marge opérationnelle courante à taux de change constants

Les marges opérationnelles à taux de change constants désignent le rapport entre les résultats (voir ci-dessus) et le Chiffre d'affaires, ajusté pour éliminer l'impact des variations des taux de change.

Lorsque l'on compare l'évolution des marges opérationnelles en glissement annuel, il est utile d'éliminer l'impact des variations des taux de change afin d'isoler les résultats générés par les activités opérationnelles de l'effet de la conversion de ces résultats en francs suisses. Pour ce faire, le Chiffre d'affaires et les résultats de l'exercice en cours sont convertis aux taux de change de l'exercice précédent. Les marges opérationnelles qui en résultent peuvent donc être comparées aux marges opérationnelles publiées pour l'exercice précédent afin de comprendre l'évolution effective des affaires.

Le rapprochement des marges opérationnelles à taux de change constants se présente comme suit:

#### Total Groupe

En millions de CHF (sauf pour la Marge opérationnelle courante récurrente et la Marge opérationnelle courante)

|                                                                                                                      | Janvier-juin<br>2026 | Janvier-juin<br>2025 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                                                                            | <b>43 109</b>        | <b>44 228</b>        |
| Conversion aux taux de l'exercice précédent                                                                          | 2 391                | 1 777                |
| <b>Chiffre d'affaires à taux de change constants</b>                                                                 | <b>45 500</b>        | <b>46 005</b>        |
| <b>Résultat opérationnel courant récurrent</b>                                                                       | <b>7 081</b>         | <b>7 287</b>         |
| Conversion aux taux de l'exercice précédent                                                                          | 432                  | 362                  |
| <b>Résultat opérationnel courant récurrent à taux de change constants</b>                                            | <b>7 513</b>         | <b>7 649</b>         |
| <b>Marge opérationnelle courante récurrente (publiée)</b>                                                            | <b>16,4%</b>         | <b>16,5%</b>         |
| Evolution publiée (en points de base)                                                                                | -10 bps              | -90 bps              |
| <b>Marge opérationnelle courante récurrente à taux de change constants</b>                                           | <b>16,5%</b>         | <b>16,6%</b>         |
| Evolution en points de base comparée à la Marge opérationnelle courante récurrente publiée pour l'exercice précédent | +0 bps               | -80 bps              |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                                                                                 | <b>6 247</b>         | <b>6 885</b>         |
| Conversion aux taux de l'exercice précédent                                                                          | 397                  | 344                  |
| <b>Résultat opérationnel courant à taux de change constants</b>                                                      | <b>6 644</b>         | <b>7 229</b>         |
| <b>Marge opérationnelle courante (publiée)</b>                                                                       | <b>14,5%</b>         | <b>15,6%</b>         |
| Evolution publiée (en points de base)                                                                                | -110 bps             | -80 bps              |
| <b>Marge opérationnelle courante à taux de change constants</b>                                                      | <b>14,6%</b>         | <b>15,7%</b>         |
| Evolution en points de base comparée à la Marge opérationnelle courante publiée pour l'exercice précédent            | -100 bps             | -70 bps              |

## Bénéfice par action (BPA) récurrent

Le BPA récurrent est calculé en ajustant le Bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère afin d'éliminer les effets des Autres revenus opérationnels courants et Autres charges opérationnelles courantes, des Autres revenus opérationnels et Autres charges opérationnelles, ainsi que les effets fiscaux qui y sont liés. Un ajustement est également effectué afin d'éliminer les Autres revenus opérationnels courants et Autres charges opérationnelles courantes ainsi que les Autres revenus opérationnels et Autres charges opérationnelles inclus dans les Revenus provenant des sociétés associées et des coentreprises.

Le BPA récurrent reflète le bénéfice récurrent issu des opérations courantes pour chaque action de Nestlé S.A.



## Bénéfice par action (BPA) récurrent à taux de change constants

Le BPA récurrent à taux de change constants est utilisé pour éliminer l'impact des variations des taux de change dans la comparaison de l'évolution du bénéfice par action récurrent en glissement annuel afin d'isoler les résultats générés par les activités de l'effet de la conversion de ces résultats en francs suisses. Pour ce faire, le BPA récurrent de l'exercice en cours est converti au taux de change de l'exercice précédent. Le chiffre que l'on obtient peut ainsi être comparé au BPA récurrent de l'exercice précédent afin de comprendre l'évolution effective des affaires.

Le rapprochement du Bénéfice net et du BPA récurrent se présente comme suit:

### Total Groupe

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

|                                                                                            | Janvier-juin<br>2026 | Janvier-juin<br>2025 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère</b>                        | <b>3 472</b>         | <b>5 065</b>         |
| Plus:                                                                                      |                      |                      |
| Coûts de restructuration                                                                   | 469                  | 101                  |
| Pertes de valeur sur immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles          | 181                  | 88                   |
| Résultat net sur cessions d'activités                                                      | 1 250                | (11)                 |
| Autres ajustements des autres revenus/(charges) net(te)s                                   | 162                  | 285                  |
| Effet fiscal sur les éléments ci-dessus et ajustement des éléments fiscaux exceptionnels   | (186)                | 163                  |
| Ajustement des revenus provenant des sociétés associées et des coentreprises               | 374                  | 177                  |
| Ajustement des intérêts non contrôlants                                                    | (13)                 | (20)                 |
| <b>Bénéfice net récurrent</b>                                                              | <b>5 709</b>         | <b>5 848</b>         |
| Conversion aux taux de l'exercice précédent                                                | 337                  | 275                  |
| <b>Bénéfice net récurrent à taux de change constants</b>                                   | <b>6 046</b>         | <b>6 123</b>         |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'actions)                      | 2 573                | 2 573                |
| <b>BPA récurrent (publié)</b>                                                              | <b>2.22</b>          | <b>2.27</b>          |
| <b>BPA récurrent à taux de change constants</b>                                            | <b>2.35</b>          | <b>2.38</b>          |
| Evolution en % par rapport au BPA récurrent publié pour l'exercice précédent (non arrondi) | +3,4%                | -1,0%                |

## Dette financière nette

La Dette financière nette représente le niveau net de la dette financière contractée par le Groupe auprès de tiers externes (obligations, billets de trésorerie, etc.) après prise en compte des liquidités et des investissements facilement convertibles en liquidités. Elle est composée des Dettes financières courantes et non courantes, des Dérivés couvrant la dette financière et des disponibilités moins les Liquidités, équivalents de liquidités et Placements à court terme.

### Total Groupe

En millions de CHF

|                                         | 30 juin 2026    | 30 juin 2025    |
|-----------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Dettes financières courantes            | (16 345)        | (18 616)        |
| Dettes financières non courantes        | (46 500)        | (46 988)        |
| Dérivés <sup>(a)</sup>                  | 367             | 70              |
| Liquidités et équivalents de liquidités | 3 551           | 4 652           |
| Placements à court terme                | 2 583           | 863             |
| <b>Dette financière nette</b>           | <b>(56 344)</b> | <b>(60 019)</b> |

(a) En lien avec les dérivés utilisés comme instrument de couverture de la dette financière et inclus dans les soldes des Dérivés actifs et des Dérivés passifs du bilan consolidé.

Le rapprochement de l'évolution de la Dette financière nette en glissement annuel est présenté à la Note 16.5 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2025 ([www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf](http://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf)).

Voir la Note 12.2e des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2025 ([www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf](http://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf)) pour de plus amples informations sur le contrôle de la Dette financière nette.

## Résultat avant intérêts, impôts et amortissement ajusté (EBITDA ajusté) et ratio dette financière nette sur EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est utilisé pour mesurer la capacité du Groupe à générer suffisamment de liquidités à partir des bénéfices pour rembourser sa Dette financière nette. Il est calculé comme suit:

### Total Groupe

En millions de CHF

|                                                                 | Janvier-juin 2026 | Janvier-juin 2025 |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                            | <b>6 247</b>      | <b>6 885</b>      |
| Plus:                                                           |                   |                   |
| Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s | 834               | 402               |
| Amortissements                                                  | 1 766             | 1 799             |
| <b>EBITDA ajusté</b>                                            | <b>8 847</b>      | <b>9 086</b>      |

Lorsque l'on divise la Dette financière nette par l'EBITDA ajusté, on obtient un ratio qui est utilisé pour contrôler la capacité de financement du Groupe.

#### Total Groupe

En millions de CHF

|                                                       | Janvier-31 décembre<br>2025 | Janvier-31 décembre<br>2024 |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Dette financière nette                                | 51 382                      | 56 005                      |
| EBITDA ajusté                                         | 18 022                      | 19 286                      |
| <b>Ratio dette financière nette sur EBITDA ajusté</b> | <b>2,85</b>                 | <b>2,90</b>                 |

## Cash flow libre

Le Cash flow libre représente la capacité du Groupe à générer des liquidités pour verser des dividendes, rembourser les bailleurs de fonds ou réaliser des acquisitions, le cas échéant. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, il correspond au Cash flow d'exploitation moins les Investissements en immobilisations corporelles, les Investissements en immobilisations incorporelles et les Autres activités d'investissement.

La réconciliation entre le Cash flow d'exploitation et le Cash flow libre se présente comme suit:

#### Total Groupe

En millions de CHF

|                                                  | Janvier-juin<br>2026 | Janvier-juin<br>2025 |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Cash flow d'exploitation                         | 5 341                | 4 872                |
| Investissements en immobilisations corporelles   | (1 769)              | (2 441)              |
| Investissements en immobilisations incorporelles | (160)                | (166)                |
| Autres activités d'investissement                | (37)                 | 42                   |
| <b>Cash flow libre</b>                           | <b>3 375</b>         | <b>2 307</b>         |

## Besoin en fonds de roulement

Le Groupe contrôle le Besoin en fonds de roulement moyen afin d'évaluer l'efficacité de la gestion de son cycle de conversion des liquidités.

Le Besoin en fonds de roulement est la somme du Besoin en fonds de roulement d'exploitation net, composé des Stocks, des Clients et des Fournisseurs, ainsi que d'autres éléments tels que certains Autres débiteurs et certains Autres créanciers, certains Acomptes payés et certaines Charges à payer.

La moyenne du Besoin en fonds de roulement pour les cinq derniers trimestres est divisée par le chiffre d'affaires des 12 mois précédant immédiatement la date de clôture pour déterminer le Besoin en fonds de roulement moyen en % du chiffre d'affaires.

Le Besoin en fonds de roulement moyen en pourcentage du chiffre d'affaires est déterminé comme suit:

### Total Groupe

En millions de CHF

|                                                                      | 30 juin 2026:<br>Moyenne<br>5 trimestres 2026 | 30 juin 2025:<br>Moyenne<br>5 trimestres 2025 |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Clients                                                              | 8 987                                         | 9 344                                         |
| Stocks                                                               | 13 843                                        | 13 766                                        |
| Fournisseurs                                                         | (15 960)                                      | (15 936)                                      |
| <b>Besoin en fonds de roulement d'exploitation moyen</b>             | <b>6 870</b>                                  | <b>7 174</b>                                  |
| Autres débiteurs                                                     | 1 789                                         | 1 885                                         |
| Autres créanciers                                                    | (3 235)                                       | (3 485)                                       |
| Autres éléments du Besoin en fonds de roulement <sup>(a)</sup>       | (4 057)                                       | (4 043)                                       |
| <b>Moyenne des autres éléments du Besoin en fonds de roulement</b>   | <b>(5 503)</b>                                | <b>(5 643)</b>                                |
| <b>Besoin en fonds de roulement moyen</b>                            | <b>1 367</b>                                  | <b>1 531</b>                                  |
| <b>Chiffre d'affaires des 12 derniers mois <sup>(b)</sup></b>        | <b>88 371</b>                                 | <b>90 537</b>                                 |
| <b>Besoin en fonds de roulement moyen en % du chiffre d'affaires</b> | <b>1,5%</b>                                   | <b>1,7%</b>                                   |

(a) Principalement composés de Comptes de régularisation actifs et d'Acomptes payés (actifs) et de Charges à payer (passifs).

(b) 30 juin 2026: du 1er juillet 2025 au 30 juin 2026.  
30 juin 2025: du 1er juillet 2024 au 30 juin 2025.

## Rentabilité du capital investi (ROIC)

La Rentabilité du capital investi est un indicateur de performance qui intègre à la fois des mesures de profitabilité et des mesures de rentabilité du capital.

Le numérateur en est le Résultat opérationnel courant avant litiges et divers revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s, net d'impôts. Ce chiffre est divisé par le Capital investi moyen de l'exercice. Le Capital investi est un indicateur des actifs opérationnels utilisés pour générer les résultats des activités, et qui exclut les activités de financement, de fiscalité et de gestion des liquidités. De plus amples informations sur la définition du Capital investi figurent à la Note 3 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2025 ([www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf](http://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf)).

La Rentabilité du capital investi est calculé avant et après goodwill et immobilisations incorporelles. La Rentabilité du capital investi avant goodwill et immobilisations incorporelles est utilisée pour éliminer les distorsions liées aux différents traitements du goodwill dans le passé et aux immobilisations incorporelles générées en interne et en externe. L'analyse exclut donc l'impact des diverses activités d'acquisition au fil du temps. Cet indicateur est calculé en soustrayant du Capital investi moyen (voir ci-dessus) la valeur moyenne du goodwill et des immobilisations incorporelles.

La Rentabilité du capital investi avant et après Goodwill (GW) et immobilisations incorporelles (IA) se calcule comme suit :

## Total Groupe

En millions de CHF

|                                                                                                                             | Janvier-31 décembre 2025 |                  | Janvier-31 décembre 2024 |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
|                                                                                                                             | Avant<br>GW & IA         | Après<br>GW & IA | Avant<br>GW & IA         | Après<br>GW & IA |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                                                                                        | <b>12 675</b>            | <b>12 675</b>    | <b>14 633</b>            | <b>14 633</b>    |
| Plus:                                                                                                                       |                          |                  |                          |                  |
| Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s                                                             | 1 714                    | 1 714            | 1 071                    | 1 071            |
| <b>Résultat opérationnel courant récurrent</b>                                                                              | <b>14 389</b>            | <b>14 389</b>    | <b>15 704</b>            | <b>15 704</b>    |
| Moins:                                                                                                                      |                          |                  |                          |                  |
| Pertes de valeur sur immobilisations corporelles                                                                            | (443)                    | (443)            | (436)                    | (436)            |
| Coûts de restructuration                                                                                                    | (306)                    | (306)            | (311)                    | (311)            |
| Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (excepté goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées)  |                          | (480)            |                          | (112)            |
| Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles non commercialisées                                                      |                          | —                |                          | (32)             |
| <b>Résultat opérationnel courant avant litiges et divers revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s</b>               | <b>13 640</b>            | <b>13 160</b>    | <b>14 957</b>            | <b>14 813</b>    |
| Taux d'imposition <sup>(a)</sup>                                                                                            | (3 014)                  | (2 908)          | (3 276)                  | (3 244)          |
| <b>Résultat opérationnel courant avant litiges et divers revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s, net d'impôts</b> | <b>10 626</b>            | <b>10 252</b>    | <b>11 681</b>            | <b>11 569</b>    |
| Capital investi moyen (Note 3.2)                                                                                            | 33 826                   | 33 826           | 33 253                   | 33 253           |
| Goodwill et immobilisations incorporelles moyens (Note 3.2)                                                                 |                          | 46 609           |                          | 48 985           |
| Capital investi, goodwill et immobilisations incorporelles moyens                                                           |                          | 80 435           |                          | 82 238           |
| <b>ROIC</b>                                                                                                                 | <b>31,4%</b>             | <b>12,7%</b>     | <b>35,1%</b>             | <b>14,1%</b>     |

(a) Basé sur le taux d'imposition récurrent du Groupe de 22,1% (2024: 21,9%).

## Taux d'imposition récurrent

Le groupe surveille son taux d'imposition récurrent et son rapprochement avec le taux d'imposition effectif afin d'éliminer l'effet des éléments hautement variables. Le taux d'imposition récurrent est calculé en éliminant du calcul du taux d'imposition effectif les éléments de revenus et de charges non récurrents et particulièrement volatils, les effets fiscaux correspondants (le cas échéant) et les éléments fiscaux non récurrents. Les impôts à la source sur les dividendes intra-groupes sont également exclus, car ils peuvent aussi être affectés par des transactions ponctuelles importantes.

Le taux d'imposition récurrent est déterminé comme suit:

Total Groupe

En millions de CHF, sauf pour les données en %

|                                                                      | Janvier-juin<br>2026 | Janvier-juin<br>2025 |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Bénéfice avant impôts, entreprises associées et coentreprises</b> | <b>4 331</b>         | <b>6 065</b>         |
| <b>Impôts</b>                                                        | <b>1 242</b>         | <b>1 602</b>         |
| <b>Taux d'imposition effectif</b>                                    | <b>28,7%</b>         | <b>26,4%</b>         |
| Plus:                                                                |                      |                      |
| Éléments fiscaux non récurrents                                      | -4,0%                | -3,3%                |
| Impôts à la source sur les dividendes intra-groupe                   | -1,8%                | -1,3%                |
| Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s               | -0,6%                | -0,4%                |
| Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s                           | -2,1%                | 0,3%                 |
| Effets de la répartition des bénéfices                               | 2,1%                 | 0,3%                 |
| <b>Taux d'imposition récurrent</b>                                   | <b>22,3%</b>         | <b>22,0%</b>         |