

150^e Assemblée générale annuelle de Nestlé S.A.

Lausanne, le 6 avril 2017

Message d'Andreas Koopmann, Vice-Président du Conseil d'administration, à l'occasion de la fin du mandat de Président de M. Peter Brabeck-Letmathe.

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Mesdames et Messieurs les invités,

C'est avec plaisir que je vous adresse ces quelques mots, à l'occasion du changement important au niveau de la haute Direction de notre Groupe et de la Présidence de notre Conseil d'administration.

En effet, M. Peter Brabeck-Letmathe se retire de notre Conseil d'administration et de sa Présidence, au terme de cette assemblée générale, ayant atteint l'âge limite que le Conseil d'administration s'est lui-même fixé il y a quelques années déjà.

Avec ce départ, une phase importante dans la longue vie de notre entreprise prend fin et une nouvelle débute.

M. Peter Brabeck a commencé sa carrière au sein de Nestlé il y a 50 ans, comme vendeur de glaces et produits surgelés en Autriche. Au cours de toutes ces décennies, M. Brabeck a, grâce à un travail infatigable au bénéfice de notre entreprise, et à sa loyauté envers cette dernière, réussi, étape après étape, à atteindre les plus hautes responsabilités du plus grand groupe mondial dans l'industrie des "Fast Moving Consumer Goods" – communément appelée FMCG dans le jargon de l'industrie. Il serait bien sûr trop long ici de décrire les innombrables étapes que comporte une telle carrière remarquable. Je me bornerai à mentionner quelques-uns des faits les plus marquants depuis 1997 – il y a exactement 20 ans - lorsque M. Brabeck fut nommé comme CEO à la tête de la Direction générale du Groupe, jusqu'à ce jour.

Succédant alors comme CEO à notre Président d'Honneur, M. Helmut Maucher, M. Brabeck a inlassablement poursuivi, avec ses équipes, la profonde transformation de Nestlé d'une entreprise active dans l'alimentation traditionnelle, vers un Groupe dédié

d'une manière plus large, à la Nutrition, la Santé et le Bien-être. Sa très forte conviction du besoin d'une réorientation s'est d'ailleurs concrétisée très tôt en 2000, dans une proposition de vision d'une "Wellness-Company", incluant une approche Pharma, que M. Brabeck a soumise au conseil d'administration d'alors, sous la nouvelle Présidence de M. Rainer Gut. En ce temps-là, le Conseil l'a estimée un peu trop osée et risquée, voire un peu trop "visionnaire" et l'a rejetée.

M. Brabeck accepta sportivement cette décision et poursuivit, de manière différente, l'évolution inéluctable en créant Nestlé Nutrition; en acquérant Novartis Medical Nutrition, en déclenchant la création du "Nestlé Institute of Health Science", l'institut de recherche dans le domaine entre l'alimentation et la pharma, en créant "Nestlé Health Science", unité d'affaires qui développe les aliments personnalisés et médicaux, et en permettant la naissance de "Nestlé Skin Health" avec l'acquisition totale de Galderma.

Dans sa deuxième année de CEO déjà, fort des expériences accumulées par les acquisitions faites dans la première moitié des années 1990 sous M. Maucher, et confirmant l'importance de l'eau dans une alimentation saine et l'opportunité de distribuer de l'eau potable à grande échelle, M. Brabeck initia le lancement de *Nestlé Pure Life*. Cette eau, issue de différentes sources, mais toujours de même haute qualité, est d'ailleurs devenue l'eau la plus vendue au monde aujourd'hui. Du fait qu'elle est très abordable, elle profite aussi en particulier aux populations dans de très nombreux pays en voie de développement. L'engagement de M. Brabeck dans la problématique de l'eau se reflète à beaucoup de niveaux tout au long de sa carrière.

Toujours à cette même période environ, et reconnaissant le potentiel important d'amélioration de l'efficacité opérationnelle de Nestlé, M. Brabeck lança le projet "GLOBE". Le but était d'introduire dans le monde entier les processus reconnus les meilleurs dans les différentes sociétés du groupe, d'unifier et en même temps de simplifier les systèmes informatiques, et de permettre une gestion partagée des données, ce projet fut le plus grand et le plus important, à cette époque, lancé par une grande multinationale.

Évidemment, il rencontra aussi sa résistance et ses vents contraires, surtout dans un groupe aussi attaché à la décentralisation que Nestlé. Mais grâce à la ténacité de M. Brabeck, et de ses équipes sélectionnées pour ce développement, Nestlé profite aujourd'hui de cet investissement et ne serait probablement pas ce qu'elle est aujourd'hui.

Mais les actions les plus importantes entreprises sous la conduite de M. Brabeck ne se sont pas limitées à ces changements profonds de paradigmes qui avaient pour but d'encore mieux préparer cette entreprise aux décennies à venir. Je mentionnerai encore les acquisitions très importantes de Purina dans le domaine de l'alimentation d'animaux domestiques, de Dreyer's dans les glaces, ces deux dernières ayant renforcé de manière significative la présence de Nestlé aux USA au début de ce siècle. Mentionnons aussi Novartis Medical Nutrition qui renforça l'approche Nutrition déjà bien établie en interne. Ou encore Gerber et Wyeth qui complètent de manière optimale l'activité à l'origine de l'aventure Nestlé dans la nutrition pour bébés et jeunes enfants. Finalement, je souhaite encore mentionner la vente d'Alcon. Pour rappel, Alcon est une entreprise spécialisée dans les produits ophtalmologiques. Cette acquisition a été faite par Nestlé pour environ 660 millions de francs suisses en 1978, et a rapporté à l'entreprise le montant impressionnant d'environ 43 milliards de francs suisses lors de la mise en bourse partielle et finalement de sa vente à Novartis en 2010.

Ces opérations ont non seulement permis à Nestlé de continuer à investir de manière très importante dans la recherche et le développement, mais ont aussi soutenu les différentes opérations de rachats d'actions pour un montant se cumulant à environ 50 milliards de francs suisses pendant que M. Brabeck était aux commandes.

2005 fut une date clé dans la carrière de M. Brabeck, puisqu'en plus de sa responsabilité de chef opérationnel, il fut élu Président du Conseil d'administration, succédant à M. Gut, qui avait atteint à son tour la limite d'âge. Cette élection, contestée par une partie de l'actionnariat qui, par principe, s'oppose au cumul des mandats de Président du Conseil

d'administration et de CEO, s'est avérée – les résultats le montrent – pourtant très judicieuse. On peut relever ici qu'une approche dogmatique à ce genre de sujet est trop simplificatrice et que chaque cas doit être évalué en fonction des personnes en présence ainsi que de la culture régnant dans l'entreprise. Nestlé en est une preuve par excellence.

Ce survol de ces 20 dernières années de Nestlé sous la haute direction de M. Peter Brabeck serait incomplet sans mentionner la profonde mutation qu'a faite le Groupe quant à son approche par rapport aux différentes parties prenantes externes et de sa communication avec celles-ci. Par exemple, pour préparer la révision assez conséquente des statuts de Nestlé qui a eu lieu en 2008, le Président du Conseil, M. Brabeck, a choisi, et ce pour la toute première fois dans l'histoire, de faire une enquête d'opinion au sein des actionnaires. Le sondage de ces opinions s'est d'ailleurs encore répété par la suite et institutionnalisé depuis lors par des "Chairman's roundtables" très régulières dans le monde entier avec les actionnaires principaux, voire leurs représentants.

Sous la présidence de M. Brabeck, Nestlé est également devenue la première grande entreprise en Suisse à compter trois femmes au sein de son Conseil d'administration - et maintenant même cinq !

Nombreuses sont aussi aujourd'hui les Organisations Non Gouvernementales (ONG) qui respectent Nestlé pour ce qu'elle fait et ce qu'elle est. Grâce à une volonté de dialogue ouvert et d'échanges constructifs, un respect mutuel s'est instauré avec beaucoup d'entre elles, et ceci malgré des divergences d'opinions profondes. Rappelez-vous: ce n'était de loin pas toujours le cas.

Il est également à remarquer que l'approche, alors très innovatrice, de "Création de valeur partagée" – Creating Shared Value ou CSV en anglais – a aussi été introduite sous l'égide de M. Brabeck. Elle démontre clairement qu'une entreprise, en ajoutant de la valeur pour toutes ses parties prenantes, comme le fait Nestlé depuis des décennies, ajoute, aussi clairement de la valeur de manière durable pour ses actionnaires. Preuve à l'appui: sur

les 20 dernières années, durant l'activité de M. Brabeck comme CEO et/ou comme Président du Conseil d'administration, le Retour Total sur l'Investissement des actionnaires de Nestlé (Total Shareholder Return ou TSR en anglais) a augmenté de plus de 580%. En d'autres termes, l'actionnaire fidèle à long terme a vu son investissement plus que quintupler durant cette période!

Comme mentionné en introduction, une énumération exhaustive des événements d'une carrière aussi riche et active que celle de M. Brabeck dépasserait de loin la cadre de cette assemblée. J'ai essayé de vous rappeler les plus essentiels. Mais elle serait vraiment incomplète si je ne relevais pas, pour finir, l'excellente préparation à sa succession. Sous l'initiative de son Président, lui-même parfaitement conscient que tout patron se doit d'assurer la pérennité de l'entreprise après son départ, le Conseil d'administration est unanimement convaincu qu'avec M. Paul Bulcke comme futur Président, et M. Ulf Mark Schneider comme CEO, nous avons à nouveau un duo de très haut niveau, très bien préparé pour affronter les défis à venir et continuer à mener cette magnifique entreprise qu'est Nestlé vers un futur plein de succès.

Pour tout ça, M. le Président, permettez-moi au nom de tout le Conseil d'administration, de la Direction, du personnel et, j'en suis persuadé, de la toute grande majorité des actionnaires présents, de vous dire tout simplement, merci beaucoup.

Je vous informe encore que le Conseil d'administration a décidé dans une de ses réunions récentes, de nommer M. Peter Brabeck comme Président Emérite de Nestlé. Ainsi, Messieurs Bulcke et Schneider auront, s'ils le souhaitent, la possibilité de continuer à consulter M. Brabeck sur l'un ou l'autre point.

Peter, je te souhaite une magnifique nouvelle phase dans ta vie, et surtout une excellente santé pendant de très nombreuses années.

Je vous remercie de votre attention et rend la parole à M. le Président.