

D'après le site Internet de Nestlé :

- « La planète entière connaît Nestlé »
- « Nestlé est la société alimentaire la plus importante du monde, la 7e société en importance en Europe et la 36e au monde.»

Carte d'identité de l'entreprise

Fiche technique

IMPLANTATION

Siège social de Nestlé se trouve à Vevey, en Suisse.

Nestlé est implanté dans plusieurs pays, notamment les Etats-Unis, la France, l'Allemagne, Royaume unis, Brésil, Italie, Japon, Espagne, Mexique, Australie, Canada, Philippines...

L'historique :

Les débuts

En 1866, Henri Nestlé met au point et commercialise la première farine lactée. Ce lait en poudre est considéré comme un complément pour répondre aux besoins nutritionnels des nouveaux nés, en plus du lait maternel. L'efficacité de son produit ayant été montrée dans l'alimentation des jeunes enfants, il ne restait à son inventeur qu'à le commercialiser sur une grande échelle. En 1868 le produit est donc vendu en Suisse (à Vevey et à Lausanne) mais également en Allemagne à Francfort-sur-le-Main. Les sollicitations dont Henri Nestlé était l'objet l'obligèrent bientôt s'occuper d'autres marchés. Il organisa la vente en France, prit un agent à Paris et confia à son frère Georges, attaché au LCL à Lyon, un dépôt. La renommée de la farine lactée franchit alors l'atlantique et à la fin de 1868, il fut amené par une offre à créer une agence à Londres. À la fin de 1869 la capacité de production de la farine lactée avait déjà atteint 500 kg par jour.

A peine son affaire avait pris de l'envergure que la guerre franco-allemande éclatait en 1870. Le conflit provoqua un arrêt brusque dans le développement des ventes, d'autant plus que les chemins de fer allemand refusaient le passage en transit des marchandises à destination de la Belgique et de la Hollande. À la fin de la guerre, les conséquences du conflit n'étaient pas favorables au développement de la nouvelle entreprise. L'augmentation du prix du lait, du sucre, des céréales, la pénurie de fer-blanc et la majoration des coûts de transports et des tarifs douaniers avait contraint Henri Nestlé à appliquer une hausse de 40 % sur le prix des boîtes. Quoiqu'il en soit le commerce allait finir par renaître si bien qu'en 1871 les expéditions journalières étaient de 800 à 1000 boîtes et l'entreprise comptait alors une trentaine d'ouvriers.

Peu après les hostilités, Henri Nestlé agrandit sa fabrique et la production de farine lactée doubla de juillet 1871 à juillet 1873. La farine lactée se vendait alors en 1873 en Allemagne, en Amérique, en Angleterre, en Argentine, en Australie, en Autriche, en Belgique, en Espagne, en France, en Hollande, aux Indes néerlandaises, en Italie, au Mexique, en Russie, en Scandinavie, en Serbie et bien sûr en Suisse. Avec une production de 500'000 boîtes de farines lactées par an, les proportions prises par

l'entreprise forcèrent Henri Nestlé de se mettre à la recherche d'un acquéreur en 1874. C'est ainsi que l'entreprise fut vendue en 1875 à une société veveysanne pour 1 million de francs. La nouvelle société fut constituée le 8 mars 1875 sous la raison sociale « Farine Lactée Henri Nestlé », ayant comme administrateur Jules Monnerat (Syndic de Vevey, ancien député), Pierre-Samuel Roussy (meunier et fournisseur d'Henri Nestlé jusque là) et Gustave Marquis (propriétaire au Châtelard sur Montreux). La société devint alors une société anonyme au capital de 200 actions de 5000 francs chacune. Henri Nestlé ne conserva aucun intérêt de propriétaire dans la nouvelle société dont il ne fut jamais actionnaire.

La fabrication ne correspondant plus aux besoins, les nouveaux dirigeants achetèrent des machines, firent construire des hangars, agrandir les ateliers et ne négligèrent rien pour maintenir sur le marché un produit de qualité. La fabrication fut portée à plus de 4000 boîtes de farine lactée par jour. Cependant, au début de 1878, l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co., entreprise spécialisée dans les laits en boîte et ayant son siège en Suisse centrale, lança sa propre farine lactée. La société de Vevey ayant pressenti que cette entreprise pouvait devenir un concurrent sérieux répondit, la même année, en fabriquant elle aussi du lait condensé. Les ventes de ce nouveau produit profitèrent largement de la réputation de la farine lactée et les demandes se firent croissantes si bien qu'il fallut abandonner l'idée que le ravitaillement des marchés de Nestlé ne se fassent que du seul centre de fabrication de Vevey. Aussi, en mars 1880, la société de Vevey acquiert un moulin à Bercher dans le canton de Vaud pour le transformer en fabrique de lait condensé puis, en 1890 ajoute la fabrique de Payerne à ses installations. Toutefois, plus les années passaient, plus la concurrence avec la société Anglo-Swiss Condensed Milk Co. prenait une tournure aiguë.

Les difficultés de ravitaillement en lait frais ainsi que l'aggravation du prix de revient consécutive aux droits de douane sur le sucre et le fer-blanc amenèrent bientôt l'entreprise à constater que, dans certains pays, elle ne pouvait plus faire face à la concurrence et qu'il était donc nécessaire de changer de politique et décide de s'installer industriellement à l'étranger. C'est chose faite en 1898 où Nestlé s'implante en Norvège en faisant l'acquisition de la Norwegian Milk Condensing Co. à Kap puis aux États-Unis dans l'État de New-York à Fulton en 1900, en Grande-Bretagne à Tutbury en 1901, en Allemagne à Hegge en 1903, et en Espagne à Penilla en 1905. Pendant ce temps, Nestlé avait également fait l'acquisition d'une quatrième fabrique en Suisse, à Neuenegg dans le canton de Berne. En 1905 Nestlé comptait donc 9 centres de productions, 4 en Suisse, 1 en Norvège, 1 en Amérique, 1 en Grande-Bretagne, 1 en Allemagne et 1 en Espagne.

Première fusion et entrée dans l'industrie du chocolat

C'est en 1905 qu'intervient la première fusion de Nestlé avec l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co.. Celle-ci est l'œuvre de deux banquiers : Wilhelm Caspar Escher, directeur général du Crédit Suisse à Zurich ainsi qu'administrateur de l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co. et Benjamin Rossier, originaire de Vevey et administrateur de la banque Suisse et Française à Paris. C'est en effet cet arbitrage qui va entraîner la création de la Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Pour des raisons de convenance et d'opportunités, la fusion s'opère sous la forme d'une absorption de la société Nestlé par l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co.. Les deux sociétés apportent chacune 9 entreprises à la nouvelle entité. Ces 18 centres de production vont faire bénéficier la nouvelle société anonyme d'une répartition géographique favorable et déterminante pour l'avenir. L'objet et les modalités de la fusion reçoivent la consécration des assemblées générales des deux sociétés les 3 et 15 avril 1905. L'activité de la nouvelle société sera facilitée par l'émission de 50.000 actions nouvelles de 400 francs. Signe de l'égalité parfaite dans laquelle s'était opérée la fusion, la nouvelle compagnie avait deux sièges sociaux, l'un à Cham, l'autre à Vevey. Le premier conseil d'administration fut formé de dix membres, cinq proposés par la société alémanique et cinq par l'entreprise romande et la direction générale était assurée par quatre personnes. Le capital social de 40 millions de francs traduisait clairement l'importance économique de l'affaire. Toutefois il allait falloir près de 20 ans pour que se réalise graduellement une fusion complète et que se crée une société à direction véritablement centralisée.

Suite à cette fusion, l'année 1905 avait principalement été consacrée à des ajustements et des réorganisations. Dès 1906, les ventes s'étaient développées dans des proportions qui réjouissaient les actionnaires. Le bénéfice net s'était situé au dessus de 7,5 millions de francs. Cependant, les établissements industriels situés à l'étranger pouvant produire à meilleur compte, notamment aux prix moins élevés de la matière première et au niveau plus bas des salaires et des frais de transports, la fabrique suisse d'Egnach fut fermée en 1906.

En 1907, Nestlé se tourna vers l'Australie, second des marchés vers lesquels la Société exportait ses produits. L'implantation industrielle eu lieu par l'achat de la plus importante entreprise de lait condensé de la région, la Cressbrook Dairy Co. de Brisbane qui possédait alors deux centres de production, un à Toogoolawah et l'autre à Wilson Park. Comme la Nestlé and Anglo-Swiss vendait annuellement dans ce pays 200'000 caisses de lait condensé et que la production des deux fabriques australiennes n'atteignait pas ce volume, la décision fut prise en 1910 de construire un établissement industriel à Dennington dans l'Etat de Victoria. En 1912, la forte production de cette fabrique permit de vendre l'usine de Wilson Park. L'installation d'un bureau à Sydney vint compléter l'affaire australienne qui constituait ainsi la première implantation dans un pays peu industrialisé.

L'apparition sur les marchés concurrents du lait condensé sucré écrémé qui était meilleur marché, contraignit bientôt la Nestlé and Anglo-Swiss à modifier contre son gré sa position fondamentale, axée jusque là avant tout sur les laits concentrés entiers. La concurrence l'obligeant à soutenir la lutte sur ce

nouveau terrain, Nestlé renforça son implantation en Hollande et au Danemark, pays qui s'étaient acquis depuis longtemps une situation privilégiée dans la fabrication de beurre et du lait concentré. De même, sous l'impulsion de demandes croissantes, le développement des affaires se poursuivit en Angleterre, en Norvège et en Suisse où l'on fit ouvrir de nouvelles fabriques dès 1912.

Parallèlement à son expansion, l'entreprise perfectionna son organisation de vente en accumulant l'abandon progressif du système des agents en faveur de celui des succursales. Cette réforme valut d'emblée une place prépondérante sur la marché asiatique où à partir du dépôt principal de Singapour furent ouvert de nombreux autres dépôts, notamment à Hong Kong, Calcutta, Madras, Bombay, Colombo et au Japon en 1913.

Nestlé durant la première guerre mondiale

Au début du conflit, la mobilisation désorganisa les services car la plupart des fabriques Nestlé étaient situées en Europe. Toutefois la fabrication ne fut arrêtée nulle part durant les premiers mois de la guerre. En effet, en raison de l'importance des divers secteurs de sa production et en vertu du caractère même de ses produits (aliments indispensables), Nestlé put poursuivre ses activités dans presque tous les pays. Comme les hostilités avaient créées d'énormes besoins en produits laitiers, il s'agissait dès lors moins d'étendre les débouchés que de satisfaire les exigences croissantes de la clientèle autrement dit les commandes gouvernementales. Dans cette optique, l'entreprise renforça sa politique de décentralisation en créant de nouvelles sociétés nationales de fabrication et de vente notamment en Norvège et en Autriche. En 1916, sous l'effet de la guerre, le cinquantenaire de la société passa sous silence. Plus la guerre prenait de l'ampleur plus le lait frais commençait à faire défaut. Certaines usines cessèrent donc leur activités et les autres cédèrent pour l'approvisionnement des villes la presque totalité du lait qu'elle recevait. Toutefois la compagnie réussit à trouver ailleurs d'autres sources d'approvisionnement, entre autres en Norvège.

A cette époque, Nestlé comptait déjà une douzaine de sociétés vendant ou fabriquant des articles Nestlé. Dans cet ordre d'idée, Nestlé participa en France à la constitution d'une société anonyme disposant du droit de fabriquer et de vendre dans ce pays les produits Nestlé. C'est ainsi que débuta en 1916 l'activité industrielle de Nestlé à Cherbourg. Cette même année, le capital de Nestlé and Anglo-Swiss fut porté de 40 à 60 millions de francs par l'émission de 50'000 actions de 400 francs.

Devant la diminution de ses exportations de Suisse et l'accroissement de la demande sur le plan international, Nestlé décida de racheter du lait condensé à des sociétés existantes ainsi que de reprendre certaines fabriques et d'en améliorer le rendement. Les achats de lait commencèrent en Amérique dès 1915 et s'amplifièrent jusqu'en 1917. Les achats atteignirent de telles proportions que le Conseil décida d'envoyer une délégation en Amérique pour y traiter l'achat de fabriques. La même

politique fut appliquée en Australie. L'acquisition de ces fabriques permit en 1918 de doubler la capacité mondiale de production par rapport à 1914. De telles transactions à un moment aussi particulier de l'instabilité économique dans le monde, posaient des problèmes de financements. Nestlé dut ainsi se faire ouvrir de nouveaux crédits auprès des banques pour un montant de 30 millions de francs.

De la crise commerciale à la deuxième fusion Le président brésilien, Lula da Silva, inaugurant une entreprise à Feira de Santana, février 2007. La fin des hostilités provoqua un arrêt subit des affaires traitées avec les gouvernements et il fallut procéder à de rapides réadaptations pour ravitailler les populations civiles affectées par la guerre.

La capital-actions de Nestlé and Anglo-Swiss fut doublé et passa à 160 millions par l'émission de 200'000 actions de 400 francs. En 1920, l'entreprise décida de s'implanter en Amérique du Sud. Le choix se porta sur la région d'Araras au Brésil. Le centre de production érigé constitua le premier maillon d'une chaîne de fabriques de produits Nestlé qui au cours des années, furent installés dans cette partie du monde. Il faut savoir qu'à cette époque l'implantation dans un pays en voie de développement représentait un investissement élevé par la mise sur pieds d'une fabrique adaptée à une contrée où l'industrie locale n'est pas équipée pour fournir les installations indispensables et où les habitants n'ont aucune expérience. Toutefois, fort de son expérience en Australie, Nestlé l'entreprit avec ténacité et avec succès.

Dans cet engouement d'après guerre, l'entreprise entreprit en 1920 l'acquisition de 11 entreprises australiennes ainsi que de 11 autres aux États-Unis. L'organisation comptait alors dans le monde 80 fabriques et plus de 300 dépôts, maisons de ventes ou agences. Une telle rapidité d'extension ne tarda pas à avoir des conséquences sur la stabilité de l'entreprise et en 1921 des signes d'épuisement apparurent. Le titre d'une valeur nominale de 400 francs passa de 1020 francs en janvier 1920 à 550 francs en juillet 1921 et il s'abaisse d'ailleurs à 225 francs en décembre et à 145 francs au début de 1922. Cette même année, la perte atteignit près de 100 millions de francs suisses et le chiffre d'affaire avait baissé de 20% par rapport à 1921. Le déséquilibre des changes, la baisse des prix et la crise commerciale en étaient les trois causes principales. Sous l'effet de la crise, des dispositions d'urgences sont alors prises sur tous les plans. Des fabriques durent fermer en Suisse, en Norvège, et Australie et en Amérique. À cela s'ajouta une réorganisation de la direction générale, une réduction de l'administration et une diminution des stocks. Toutefois, ces mesures n'apportèrent pas de solutions décisives sur le redressement de la société et le conseil d'administration dut alors, sous la recommandation des milieux bancaires britanniques, recourir à un expert en finance, Louis Dapples. Celui-ci prit alors les rênes de la société et entreprit une réduction du volume de l'affaire américaine qui représentait une des plus grandes problématiques en raison des productions pléthoriques des 48 fabriques durant les années de guerre. La reconstitution de fonds de réserve nécessaires au

remboursement des avances bancaires permit à l'entreprise de s'acquitter en 1925 de ses dettes et de reprendre confiance en elle. Des corrections complémentaires furent également apportées en matière administrative où l'on constitua une nouvelle direction générale qui fut regroupée à Vevey.

La crise ayant été affrontée avec succès, la nouvelle équipe de directeurs centraux s'orienta vers une politique nouvelle : adjoindre aux principaux articles classiques (lait condensé, farine lactée, lait en poudre, chocolats) d'autres spécialités destinées aux mêmes consommateurs. C'est ainsi qu'en 1927, Nestlé s'assura au Danemark la vente de beurre et que la vente de fromage en boîtes lui fut confiée dans la plupart des pays par l'intermédiaire de la société suisse *Gerber & Co. A.G., Thoune*.

Parallèlement, comme l'activité du chocolat prenait de l'ampleur, Louis Dapples, devenu président du conseil d'administration entre temps, se décida à examiner si une base d'entente profitable pouvait être envisagée avec les dirigeants de Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses S.A.. Ceux-ci font alors savoir qu'une fusion complète aurait leur approbation si elle pouvait être réalisée dans des conditions acceptables pour eux. La fusion est acceptée en 1928 et se réalisa le 1^{er} janvier 1929.

Création de Nescafé

Le 1^{er} avril 1938, Nestlé a commencé la commercialisation du café instantané par adjonction d'hydrates de carbone. Il sera lyophilisé en 1966.

Fusion avec Maggi

1947 fusion avec le groupe « Alimentana S.A. » (Maggi) dans la société « Nestlé-Alimentana S.A. »

Le 16 mars 2007, le général Pervez Musharraf, président du Pakistan, et Peter Brabeck-Letmathe, président et administrateur délégué de Nestlé, ont inauguré à Kabirwala (Pakistan), une usine de transformation laitière ultramoderne. L'usine, qui constitue le plus grand centre de collecte de lait de Nestlé dans le monde, présente une capacité de transformation de 2 millions de litres de lait par jour, chiffre qui devrait augmenter à plus de 3 millions de litres ces prochaines années.

Nestlé de nos jours

Siège social de Nestlé à Vevey.

En 2005, le groupe comptait 487 sites dans 84 pays² et pesait près de 2 % du chiffre d'affaire mondial des industries alimentaires. C'est la plus grande entreprise de ce secteur au monde, avec près de 60 milliards de dollars de chiffre d'affaire (soit un peu plus de 45,780 milliards d'euros, ou 73,143 milliards de francs suisses [au 15/12/2006]). En revanche, les chiffres sont moins bons pour le marché européen à cause des hard discounters (Lidl, Ed l'épicier, Aldi...) et des marques de distributeurs (MDD) telles que Carrefour, Cora, Auchan, Leclerc...

Les produits :

Nestlé – les principales marques

Boissons

Café: *Nescafé, Nespresso, Taster's Choice, Ricoré, Ricoffy, Bonka, Zoégas, Loumidis*

Eaux: *Poland Spring, Nestlé Pure Life, Arrowhead, Vittel, Deer Park, Levissima, Perrier, S.Pellegrino, Ozarka, Contrex, Ice Mountain, Zephyrhills, Nestlé Aquarel, Hépar, Acqua Panna*

Autres: *Nestea, Nesquik, Nescau, Milo, Carnation, Libby's, Caro, Nestomalt, Nestlé*

Produits laitiers

De longue conservation: *Nestlé, Nido, Nespray, Ninho, Carnation, Milkmaid, La Lechera, Moça, Klim, Gloria, Svelty, Molico, Nestlé Omega Plus, Bear Brand,*

Coffee-mate

Réfrigérés: *Nestlé, Sveltesse, La Laitière, La Lechera, Ski, Yoco, Svelty, Molico, LC 1, Chiquitín*

Glaces

Nestlé, Antica Gelateria del Corso, Dreyer's/Edy's, Drumstick/Extrême, Maxibon/Tandem, Mega, Mövenpick, Sin Parar/Sem Parar/Non Stop, Delta

Nutrition

Infant: *Nestlé, Nan, Lactogen, Beba, Nestogen, Cerelac, Nestum, Neslac, Guigoz, Good Start*

Performance: *PowerBar, Pria, Musashi*

HealthCare: *Nutren, Clinutren, Peptamen, Modulen*

Les marques en italique sont des marques déposées du groupe Nestlé

Produits culinaires

Bouillons, potages, condiments, pâtes, sauces, nouilles:

Maggi, Buitoni, Thomy, Winiary, Torchin, Osem, Totole, Haoji

Produits surgelés (plats préparés, pizzas, snacks):

Stouffer's, Lean Cuisine, Hot Pockets, Buitoni, Maggi,

Wagner, La Cocinera

Produits réfrigérés (charcuterie, pâte salée/sucrée, pâtes, pizzas, sauces, snacks):

Nestlé, Buitoni, Herta, Toll House, Sabra

Chocolat, confiserie et biscuits

Nestlé, Crunch, Cailler, Galak/Milkybar, Kit Kat, Smarties, Butterfinger, Aero, Polo FoodServices et produits professionnels

Chef, Davigel, Minor's

Produits pour animaux de compagnie

Purina, Friskies, Fancy Feast, Alpo, Gourmet, Mon Petit, Felix, Dog Chow, Cat Chow, Pro Plan, Purina ONE, Beneful, Tidy Cats

Présentation du secteur agroalimentaire

L'industrie agro-alimentaire se définit , comme " l'activité industrielle qui transforme des matières premières en provenance essentiellement de l'agriculture et de la pêche en produits destinés à l'alimentation humaine et animale ". Elle s'intègre donc dans le " système agro-alimentaire, qui va de la fabrication des moyens de production pour l'agriculture jusqu'à la distribution et même consommation.

Le secteur agroalimentaire est un pilier de l'économie marocaine et une source importante de rentrée de devises. Il permet également de répondre à la plupart des besoins alimentaires du pays en produits de première nécessité.

Le secteur de l'industrie agroalimentaire est le deuxième secteur industriel marocain. La filière se distingue par son dynamisme et son attractivité.

Le secteur agroalimentaire est l'un des secteurs moteurs de l'économie marocaine. En effet, il contribue à hauteur d'un tiers du PIB industriel et 8 % du PIB national pour une production de plus de 5,4 milliards d'euros (+2,4 % en 2005) et dégage 1,6 milliards d'euros de valeur ajoutée. Il représente ainsi le premier secteur manufacturier du pays, très loin devant le textile ou la chimie.

Stratégie

Nestlé a opté pour la décentralisation. Chaque entité nationale a toute latitude décisionnelle, mais toutes bénéficient d'un accès aux ressources mondiales et peuvent compter sur la longue expérience de Nestlé et sur un vaste réseau de centres de recherche et développement. Cette structure décentralisée permet aux entreprises locales de se concentrer sur les besoins de leurs marchés respectifs tout en ayant la possibilité de commercialiser les grandes marques internationales qui répondent aux besoins uniques de leurs consommateurs.

La stratégie de diversification

Les opérations de fusion acquisition qui suivirent ont toutes obéi à une stratégie de long terme dont les orientations ponctuelles ont pu évoluer, mais dont les données fondamentales sont restées inchangées.

En fait, jusque dans les années cinquante, la diversification de Nestlé par acquisition d'autres entreprises s'est faite sur la base d'une technologie commune : la déshydratation.

Par contre à partir de 1950, Nestlé souhaite étendre sa gamme de produits et, pour se faire, va recourir à d'autres procédés de fabrication que la seule déshydratation. Le groupe décide d'investir tous les créneaux potentiellement porteurs du marché de l'alimentation.

Les produits réfrigérés et surgelés ont ouvert à l'entreprise deux nouveaux secteurs d'activités au potentiel de croissance particulièrement élevé. La montée en puissance du groupe ensuite orchestré conformément à sa double stratégie traditionnelle avec, d'une part, des acquisitions sur des marchés et des secteurs dans lequel l'entreprise cherchait à acquérir des connaissances supplémentaires un peu plus éloignées de ses domaines de compétences traditionnelles notamment en matière de production, de conception de produits, de politique de distribution et de vente, de publicité ou de fixation des prix. Ainsi, l'acquisition de Findus, entreprise de surgelés implantée surtout en Scandinavie et en Angleterre, fut réalisée en 1962, et celle de Stouffer, société américaine présente notamment dans le domaine du surgelé, en 1973. De nombreuses autres reprises à buts de diversification furent réalisées dans le domaine des surgelés mais également dans d'autres domaines alimentaires.

Autre point fort de la croissance externe, la diversification en dehors du domaine purement alimentaire s'est concrétisée par l'union du groupe français L'Oréal et le rachat d'Alcon aux Etats Unis.

Les voies de diversification choisies par Nestlé

Trois dimensions principales s'offraient à Nestlé dans son choix de diversifier ses activités

La dimension géographique (diversification géographique)

La dimension horizontale (intégration ou diversification horizontale)

La dimension verticale (diversification verticale)

La diversification verticale

L'intégration vers l'amont ou l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine.

Cela résulte de plusieurs phénomènes :

- constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements ou des débouchés;
- différenciation accrue par rapport aux entreprises dans l'activité de départ;
- maîtrise de technologies complémentaires;
- réduction des coûts de production;
- économie des coûts de transaction.

Nestlé ne s'est intégrée ni en amont, dans la culture et l'élevage, ni en aval, dans la distribution aux consommateurs. La diversification de Nestlé hors du secteur alimentaire

(L'Oréal et Alcon) renvoie à une recherche de synergies notamment commerciale (conquête du marché américain pour Alcon).

La diversification horizontale

L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités.

La reprise de Crosse & Blackwell en Grande-Bretagne, La Gragnanese et Locatelli en Italie, Cain's Coffee aux EU s'inscrivent dans cette perspective d'intégration horizontale.

Nestlé souhaite conserver ses caractéristiques fondamentales d'organisation horizontale, en ce sens qu'elle n'empiète ni sur la production des matières premières, ni sur la distribution directe des produits aux consommateurs. Tout au plus assume-t-elle la fabrication de certains emballages, mais uniquement ceux dont elle a besoin.

Certaines entreprises pratiquent une politique de conglomérat, assimilable à une diversification tous azimuts en termes de domaines d'activités.

Nestlé a toujours refusé cette sorte de diversification conglomérale car elle implique une rupture avec le métier de base. Lors de ses acquisitions, le choix s'est porté sur des entreprises, petites ou moyennes, disposant de bonnes capacités d'innovation et d'un savoirfaire particulier dont Nestlé ne disposait pas encore. C'est pourquoi, on peut qualifier la stratégie de Nestlé comme une diversification concentrique, c'est-à-dire par rachat de sociétés qui lui apporte un savoir.

La diversification géographique

Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à l'autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel.

La diversification de Nestlé ne s'est pas seulement portée au niveau du produit mais également au niveau géographique. Etant donné que la capacité du marché suisse a été rapidement saturée, Nestlé a été obligée de se retourner rapidement vers l'international contrairement à certaines grosses firmes agro-alimentaires américaines qui ont pu se contenter de leur marché domestique. Nestlé a rapidement recherché un équilibre géographique, non pas tant au niveau des pays considérés individuellement, mais plutôt à celui des grands ensembles : Europe, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Océanie, Afrique.

Le développement du chiffre d'affaires de Nestlé s'était jusqu'ici fait sur 3 plans : celui des produits (perfectionnement des anciens et création de nouveaux), celui de la technologie, celui de la connaissance de domaines où elle n'opérait pas grâce à ses acquisitions.

De 1960 à 1974, Nestlé est amenée à internationaliser de plus en plus ses activités. Le groupe se consacre d'abord à la consolidation de l'acquis : Maggi.

Sur le plan mondial, les produits Maggi sont poussés dans leurs marchés traditionnels européens et introduits dans les Etats d'Amérique Latine, d'Afrique ou d'Asie.

Dans le cadre de son effort mondial, Nestlé n'oublie pas en 1962 qu'elle est de plus en plus planétaire et que son chiffre d'affaires total avoisine les 5 milliards de francs suisses. Elle ne perd pas de vue non

plus qu'elle doit protéger sans cesse ses marques utilisées dans de nombreux pays. Aussi cherche-t-elle logiquement, partout où la possibilité lui en est offerte, à prendre la responsabilité entière des affaires qui portent son nom et exploitent ses procédés de fabrication.

Extension de la gamme de produits, protection des marques, ces deux actions permanentes ne sauraient justifier le moindre relâchement dans la production des articles traditionnels.

De 1951 à 1966, plus de quarante nouveaux centres de production de lait condensé, de lait en poudre, de Nescafé, de Nesquik, de spécialités pour enfants, d'aliments fortifiants et de chocolat, de produits culinaires vont être installés sous toutes les latitudes.

Par son expansion, la société est devenue encore plus internationale. La solidité de son armature lui a permis de se hisser au niveau des grandes sociétés mondiales. Les expériences faites au cours de la dernière guerre ont confirmé aux yeux des dirigeants de l'entreprise que la majorité des actionnaires attache beaucoup d'importance à l'épanouissement international de la société.

Chiffres d'affaires :

La France est le 1er marché européen et le 2ème marché mondial du Groupe Nestlé, avec près de 8% du chiffre d'affaires en 2006.

Investissements

200 millions d'euros d'investissements dans les activités marketing, logistique et distribution en 2007

130 millions d'euros d'investissements dans les activités industrielles en 2007

450 millions d'euros d'investissements entre 2005 et 2007

Ressources

16 000 collaborateurs

32 usines réparties entre Pôles d'excellence européens et Pôles d'excellence locaux

5 sites de recherche : Amiens (produits pour animaux de compagnie), Beauvais (crèmes glacées), Lisieux (produits laitiers), Tours (sciences des plantes), Vittel (eaux)

Chiffres d'affaires

Chiffre d'affaires 2006 : 62 552.7 millions €

Répartition des ventes par groupe de produits 2006



- Kraft Foods France est leader sur le marché du café torréfié et du chocolat en tablette avec les marques Carte Noire, Jacques Vabre, Grand'Mère, Maxwell House, Velours Noir, Milka, Côte d'Or, Daim, Toblerone et Suchard et le système de boissons chaudes TASSIMO.

Avec environ 1250 collaborateurs, Kraft Foods France a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 1 127 096 151 €.

Kraft Foods France est une des sociétés du groupe Kraft Foods Inc, numéro 2 mondial de l'alimentation.



- **Danone** est un groupe agroalimentaire français qui est en 2005 le numéro un mondial des produits laitiers frais, de l'eau en bouteille et numéro 2 des biscuits et produits céréaliers.
- **Danone** est aussi le nom d'une société de ce groupe, spécialisée dans les produits laitiers frais.