

Etude documentaire – monographie du groupe

INTRODUCTION

Nestlé : l'entreprise

Premier groupe agroalimentaire mondial, Nestlé, marque-entreprise, est aussi, depuis ses origines, la marque-produit qui entend concilier nutrition et plaisir. Aujourd'hui, marque transversale, Nestlé atteste que " la vie du côté bon " n'est pas une utopie

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : plus de 500 usines établies dans 83 pays fabriquent pour le monde entier plusieurs milliers de marques locales, quelques soixante-dix marques à vocation internationale et six marques mondiales. Au nombre de ces dernières, Nestlé, qui avec 40% des ventes de la société helvétique, est de loin la plus importante.

Marque originelle du groupe du même nom, toujours associée au lait et au chocolat, elle signe aujourd'hui des produits très variés.

En France, son deuxième marché après les Etats-Unis, la marque Nestlé est ainsi présente dans différents domaines: la nutrition infantile et clinique, les produits laitiers traditionnels et ultra frais, les chocolats, les céréales et, depuis peu, l'eau.

Marque-entreprise et marque-produit, Nestlé est aussi une marque ombrelle et une marque caution.

Règle d'or intangible depuis ses origines : conjuguer la satisfaction des besoins nutritionnels avec le plaisir.

Valeurs

Les valeurs clés de Nestlé sont avant tout la nutrition et le plaisir.

Puis, viennent des exigences telles que la qualité (traçabilité et agriculture raisonnée avant l'heure), l'avant-gardisme sur le plan du marketing relationnel (marketing client fondé sur la fidélité et la proximité), et l'implication dans l'alimentation infantile (Allo Diététique Nestlé, Relais Bébé Nestlé,...).

Voici quelques exemples – parmi de nombreux autres – de projets conduits ou soutenus par Nestlé dans les pays dans lesquels l'entreprise est active :

- Nestlé en collaboration avec la Fédération Internationale de la Croix Rouge, a élaboré un logiciel nommé le « Food Basket » permettant au personnel humanitaire de préparer des rations alimentaires adaptées aux besoins nutritionnels de chaque individu, sans pour autant disposer de connaissances approfondies en la matière. Ce logiciel permet en outre de mieux évaluer quelles sont les denrées alimentaires manquantes afin qu'elles puissent être acheminées sur place.

- Au Brésil, Nestlé soutient aussi un programme de formation pour les enfants de 5 à 14 ans: on leur apprend des concepts d'hygiène et d'alimentation qu'il pourront ensuite transmettre à leurs familles. L'originalité de ce programme réside aussi dans le fait que près de la moitié des employés de Nestlé Brésil font don d'une partie de leur salaire pour le financer.

- Nestlé investit enfin d'énormes sommes dans le domaine de la formation de ses employés. L'entreprise dispose d'un centre de formation international qui, toute l'année, dispense des cours de perfectionnement aux employés de l'ensemble de la Société.

Initiatives dans le futur - Nestlé Suisse S.A., est sollicitée de toutes part pour des dons de produits. Parallèlement à ces demandes, tout un réseau caritatif recherche activement des produits pour leur mise à disposition des personnes nécessiteuses en Suisse.

Aussi, face à l'ampleur des besoins, Nestlé Suisse a-t-il décidé de soutenir en priorité le réseau Caritas qui met actuellement en place un réseau de banques alimentaires régionalisées avec le soutien d'institutions partenaires à l'attention de personnes dans le besoin. Par cet engagement, Nestlé Suisse entend apporter sa contribution aux personnes en situation précaire et vise à soutenir concrètement les associations caritatives du réseau.

Analyse financière

Nestlé est le premier groupe de produits alimentaires de grande consommation avec un chiffre d'affaires de 50 192.4 millions d'euros et un bénéfice de 3 959.2 d'euros en 2001.

Ses concurrents mondiaux sont Unilever, ConAgra, Sara Lee et Danone.

La situation des différents acteurs du marché est la suivante :

Position	Entreprise	CA en millions d'€	Variation 2001/2000	Bénéfice en millions d'€	Variation 2001/2000	Part du bénéfice dans le CA
1	Nestlé	50 192	4,10%	3 959	16%	8%
2	Unilever	46 130	4,90%	1 646	61%	4%
3	Conagra	27 194	7,10%	638	55%	2%
4	Sara Lee	17 747	-13,10%	2 266	85%	13%
5	Groupe Danone	12 958	-1,90%	1 182	-82%	1%

L'entreprise suisse commercialise différents **types de produits** :

- Les pet foods (Alpo, Fido, Friskies)
- Le café (Hills Brothers', Nescafé)
- Les céréales (Golden Grahams, Kix)
- Le chocolat (Nestlé, Quality Street, After Eight)
- L'eau (Poland Spring, San Pellegrino)
- Les crèmes glacées (Gervais, Motta, Haagen Dazs)
- La soupe (Maggi)
- Les yaourts (Nestlé, Gervais)

Elle présente dans **de nombreux pays** au travers de marques communes ou différentes selon les goûts locaux. Ces pays sont :

Afrique du Sud, Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Corée, Costa Rica, Danemark, Equateur, Espagne, Finlande, France, Grande-Bretagne, Grèce, Guatemala, Honduras, Hongrie, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Nicaragua, Norvège, Nouvelle Zélande, Norvège, Panamá, Paraguay, Pays Bas, Pérou, Philippines, Pologne, Portugal, Russie, Région Caraïbes, République Tchèque, Suisse, Salvador, Taiwan, Ukraine, Uruguay, USA, Venezuela

30% des ventes sont réalisées dans les pays émergents.

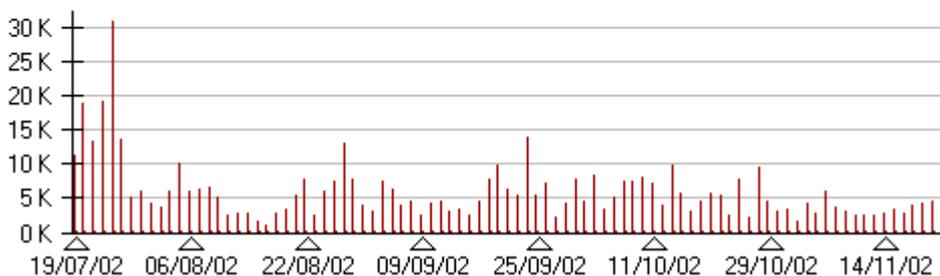
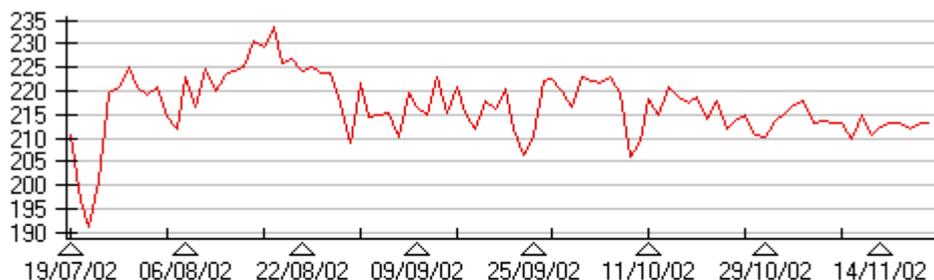
Les **marques** commercialisées par Nestlé sont très nombreuses. Elles ne sont pas toutes présentes dans un même pays en raison de la diversité des besoins. La liste exhaustive des marques de Nestlé est la suivante :

Aberfoyle Springs, Acqua Brillante Recoaro, Aero, After Eight, Alemagna, Alpo, Alsoy, Antica Gelateria del Corso, Aquare, Arrowhead, Baby Ruth, Baci, Barenmarke, Belté, Berni, Blaue Quellen, Bolino, Bonka, Buitoni, Butterfinger, Buxton, Cailler, Calistoga, Camy, Carnation, Caro, Cérélac, Cheerios, Chef, Chef America, Chino, Chokito, Ciocoblocco, Claudia, Coffee-Mate, Condipasta, Condiriso, Contadina, Crosse & Blackwell, Crunch, Dairy Farm, Davigel, Diger Selz, Ecco Franck, Excelsia, Fancy Feast, Fibre 1, Fido, Frigor, Friskies, Frubetto, Fruit Joy, Fruttolo, Galak, Garoto, Gervais, Giara, Gingerino Recoaro, Giulia, Gloria, Golden Grahams, Gourmet, Guigoz, Haagen Dazs, Herta, Hills Brothers', Kit Kat, Kix, La Cremeria, La Laitière, La Lechera, La Valle degli Orti, Lactogen, LC1, Le Ore, Liete, Levissima, Libby's, Limpia, Lion, Lora Recoaro, Loumidis, Mac'ani, Maggi, Magnolia, Malto Kneipp, Mare Fresco, Mighty Dog, Milkmaid, Milo, Mirage MJB, Motta, Mousline, Munch Bunch, Nan, Nescafé, Nescau, Nespray, Nesquik, Nestéa, Nestlé, Nestum, Nico, Nidal, Nidina, Nuts, One-to-One, Ortega, Orzoro, Panna, Pejo, Perugina, Pezzullo, Poland Spring, Polo, Pracastello, Quality Street, Ricoffy, Ricoré, Rolo, Rowtree Macintosh, San Bernardo, San Pellegrino, Sanbitter, Sandalia, Santa Maria, Santa Rica, Sasso, Sassonaise Schoeller, Ski, Smarties, Spillers, Stouffer's, Surgela, Taster's Choice, Thomy, Tione, Toll House, Totole Group, Trio, Ulmeta, Vera, Willy, Wonka Wonka, Yes, Zoegas

Les dirigeants

Prénom Nom	Profession
► Pierre Perrin	Directeur de Société
► Yves Barbieux	Président de Société
► Michel Toporkoff	Secrétaire Général de Société, Juriste d'entreprise
► Alain Randon	Directeur de Société
► Lars Olofsson	Président de Société

Cotations boursières



Identification des besoins en information nécessaires à la prise de décision

- **Outils et méthodes de veille technologique**

Tout ce qui permet à l'entreprise d'essayer de déterminer les secteurs d'où viendront les innovations majeurs de son métier, tant pour le procédé que pour les produits.

Méthodes utilisées : extrapolation des méthodes passées, expertise, observation du marché.

C'est surtout l'observation du marché et l'anticipation des tendances qui priment dans la stratégie de Nestlé ; le groupe doit en effet connaître les demandes du marché afin de les satisfaire grâce à son pôle marketing.

Le groupe Nestlé possédait aussi des laboratoires inaugurés en 1950 à Vevey, remplacés par le CRN (Centre de Recherche Nestlé) en 1986, ouvert à Vers-Les-Blanc. Ce centre regroupe des spécialistes en chimie, physique, biologie, électronique, bactériologie, physiologie, immunologie, médecine expérimentale, toxicologie, psychobiologie, mathématique, ... soit 400 chercheurs. Nestlé compte 18 centres dans le monde en 1966, le groupe crée la Fondation Nestlé pour l'étude des problèmes liés à l'alimentation.

- **Outils de veille sur l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires, ...)**

Bien entendu, l'extension géographique de Nestlé a le désavantage de mettre le groupe en **concurrence** avec des acteurs plus nombreux et plus puissants (Unilever, Danone, Sarra Lee, ...).

Nestlé doit compter sur ses **fournisseurs** pour acheter ses matières premières au meilleur prix, en faisant face aux aléas des marchés (variations dues à la situation économique, géopolitique, commerciale, ... des pays producteurs, etc).

Le groupe doit aussi satisfaire en permanence ses **clients**, qui sont répartis sur la planète entière, et qui ont donc des goûts et des attentes très différents. Ils recherchent des produits nouveaux, novateurs, qui cadrent dans les nouveaux modes de vie et les nouvelles habitudes et tendances de consommation (ex : nomadisme, snacking, authenticité, ...).

De plus, les consommateurs savent que l'offre dans l'agroalimentaire est pléthorique (ils ont une meilleure connaissance de l'offre), et ils sont de plus en plus infidèles aux marques et aux produits. Ils sont ecclésiastiques, opportunistes, exigeants, sélectifs et lucides.

- **Outils relatifs aux autres veilles (économiques, sociétales, environnementales, normatives, ...)**

La marque est apparue au milieu du 19^e siècle, quand la mortalité infantile était très élevée.

A la fin de ce siècle, les bébés sont encore sous-alimentés, dans une Europe marquée par la Révolution Industrielle et l'exode rural.

La communauté scientifique salut la farine lactée d'Henri Nestlé (« de la plus grande importance car elle résolvait un des problèmes majeurs de santé publique » : le lait de vache ne convenait pas aux nourrissons et la mauvaise utilisation de l'eau pour le biberon occasionnait une mortalité élevée).

En 1871, la guerre franco-allemande ne freine pas la production : les hôpitaux et maternités utilisent la farine lactée dans le monde entier.

Puis, l'évolution de la marque se fait l'écho de la révolution des Trente Glorieuses, marquées, entre autre, par l'augmentation spectaculaire du pouvoir d'achat, la croissance démographique, la révolution commerciale, le passage de l'économie de la demande à celle de

l'offre et l'urbanisation. Autant de facteurs qui ne sont pas sans incidence sur les attentes des consommateurs et sur l'évolution des produits Nestlé.

Le lait concentré sucré, produit mythique du groupe pendant plus de 60 ans, longtemps compagnons des écoliers, subit un triple assaut : celui des pédiatres qui l'accusent de faire grossir, l'apparition du lait maternisé et l'invention de la brique UHT. D'où la création d'autres usages pour le lait concentré (mini berlingot, tubes et recettes) pour faire de ce produit de première nécessité un produit-plaisir.

Sur fond de croissance démographique, le nid Nestlé s'agrandit. L'heure n'est plus à la sous-nutrition, et la marque n'oublie pas pour autant sa vocation première : la nutrition infantile (les « baby food »). Mai 68 est passé par là : augmentation du pouvoir d'achat, changement de mentalité, émergence de marchés de « praticité » (ex : plats microwavables).

Aujourd'hui, c'est l'ultra frais qui répond le mieux aux attentes des consommateurs en matière de santé et de nutrition. Avec le plaisir, ce marché correspond aux valeurs de Nestlé. Nestlé innove aussi en répondant au nomadisme (chocolat en bâtonnets par ex.).

Sources d'information

➤ **Sources formalisées** (avec support)

Presse : LSA, Linéaire, Les Echos

Livres : Stratégor: analyse théorique

Autres médias : rapports annuels sur le site de Nestlé (nestle.fr)

Sources d'information légales (organismes de prévisions et de statistiques) : ConsoScan

Sites internet : nestle.com, prodimarque.com, altema.com, pointsdevente.com, e-marketing.fr, agoranews.com, hora.fr, ooshop.com

Organismes : Gira, Cofremca, CCA, Credoc

Informations boursières et cotations des matières premières: lesechos.fr, Bourse de Chicago, Internet.

➤ **Sources informelles**

Elles n'ont pas été utilisées pour ce dossier

Traitement de l'information, création de l'intelligence, outils d'analyse stratégique

Nous avons réalisé un traitement sur mesure, avec une monographie, des études sur le marché, sur les concurrents, sur le groupe au niveau mondial,...

L'objectif est de pouvoir analyser les technologies, la valeur ajoutée, la situation financière, et la concurrence.

Maître-mots de la stratégie de Nestlé :

L'extension géographique, l'innovation / rénovation, et le développement des canaux de distribution.

Sa stratégie s'appuie sur : les hommes et l'organisation, la communication, la fabrication et les rachats.

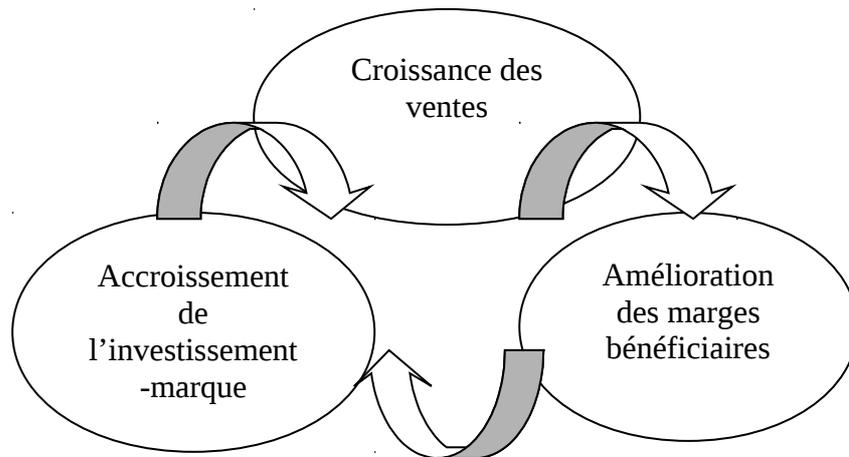
- **Analyse SWOT**

FORCES	FAIBLESSES
Diversification (développement de produits) Innovation / rénovation Extension de marque et de gammes Internationalisation (extension géographique) Croissance des canaux de distribution Expertise de marque Usines (500 dans 83 pays) Profite de l'ère électronique / technologique Fidélisation, proximité (MKG relationnel)	Trop de segments occupés, trop de produits / marques, et trop de cibles, donc des marketings parfois difficiles à gérer au niveau mondial
OPPORTUNITES	MENACES
Innovations produit Répondre à de nouvelles attentes de consommation L'ultra frais (chose faite depuis 96) : attentes du marché : santé et nutrition (valeurs de Nestlé) Zone Europe en bonne santé	Concurrents internationaux de + en + puissants Croissance lente du marché Concentration continue du marché Crise en Orient

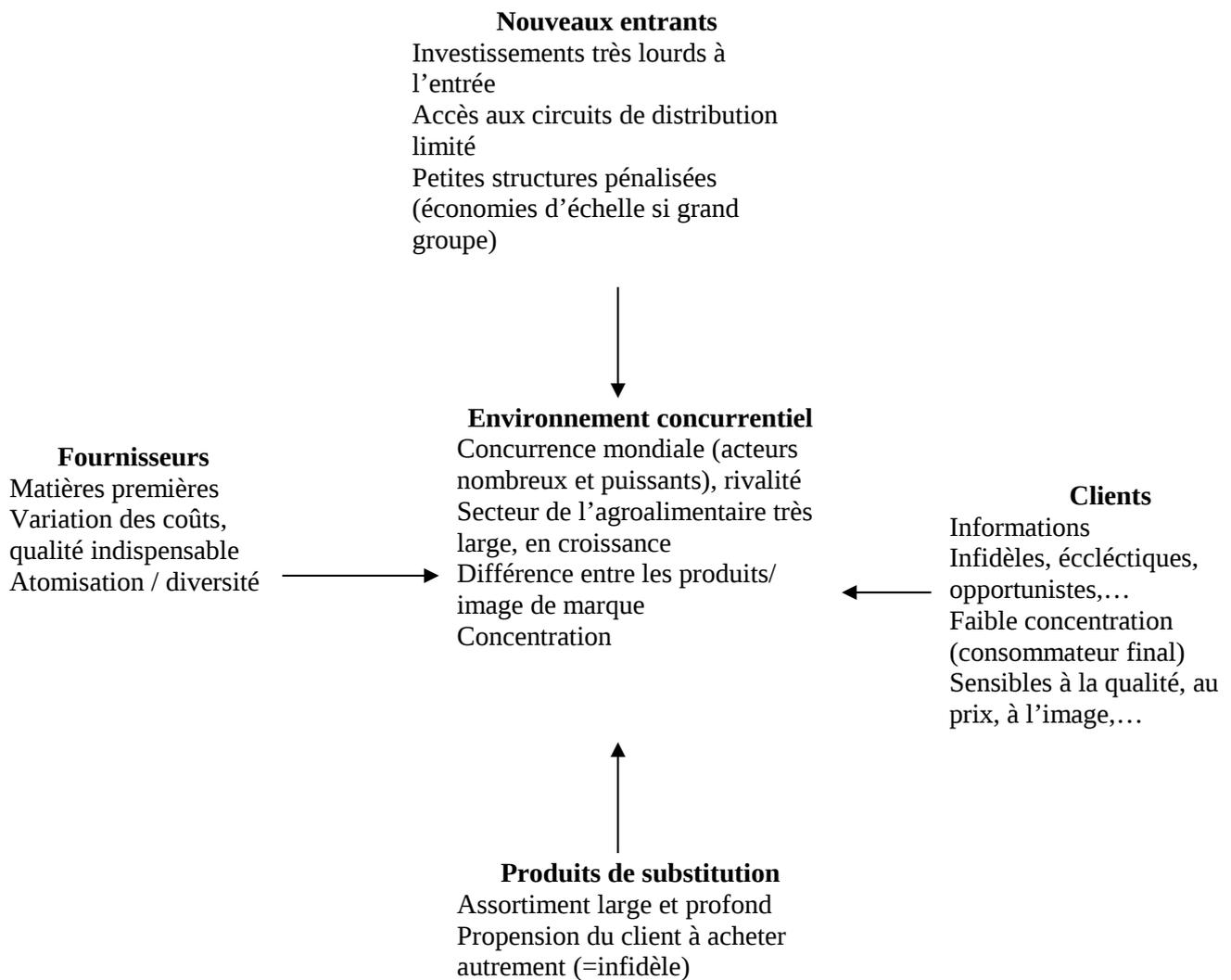
Bénéfice des marques :

- ✓ Pour Nestlé : fidélité de la base consommateur, prix attractifs, bases de données pour le marketing direct, santé future de la société
- ✓ Pour le consommateur : confiance, qualité, sécurité, affinité, relation avec la marque

Le cercle vertueux selon Nestlé :



• **Porter**



Stratégie de base selon Poi

		Avantage concurrentiel	
		Coûts élevés	Différenciation
Champs concurrentiel	Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	Concentration fondée sur les coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

- **Matrice BCG 2**

Produit star	Dilemme
Vache à lait	Poids mort

Les Céréales : un retour aux sources dès 1984

Création d'une joint-venture (CPW en 1989 avec General Mills, 2° intervenant du marché américain des céréales derrière Kellogg's) qui donne un nouveau dynamisme à la gamme de céréales Nestlé, progressivement étendue à l'Europe puis à l'Amérique latine et l'Asie. General Mills apporte ses compétences en matière de production et de marketing dans le domaine des céréales, et Nestlé, sa marque et ses équipes dans les différents pays.

Cette complémentarité de compétences permet aujourd'hui à Nestlé d'offrir des produits d'origine « américaine » comme Cheerios, Clusters, Golden Grahams,...et une gamme conçue en Europe avec Chocapic, Nesquik et des produits davantage tournés vers la nutrition comme Fitness (nom d'une ancienne marque de chocolat de Nestlé !) et Fibre 1.

PARLER DU CHOCOLAT ? DE L'ULTRA FRAIS ? l'eau

Modes de diffusion de l'information

La diffusion de l'information permettra de décider et d'agir. Une information doit être suffisamment pertinente pour être utile, c'est-à-dire qu'elle doit parvenir au bon moment, avec la forme voulue, à la bonne personne.

La circulation de l'information

➤ **La culture d'entreprise**

“Think global, act local” :

Nestlé est un acteur d'un poids mondial sur le marché de l'alimentaire. Présent dans plusieurs pays, et sur plusieurs segments, le groupe a su s'internationaliser dès 1868 (Suisse, Allemagne, France, Angleterre, Etats-Unis la 1^o année), et a alors du faire face aux géants mondiaux tels que Danone, Unilever, Sara Lee, Kraft Food,...

Nestlé définit de grands axes stratégiques qui seront appliqués à l'échelle mondiale, mais le groupe sait s'adapter aux spécificités locales. Ainsi, il peut déceler de nouvelles tendances, émergentes dans tel pays, afin de les exporter vers un autre pays. Il peut aussi modifier ces innovations pour répondre plus justement aux goûts du consommateur.

Chaque direction nationale réalise des veilles stratégiques et fait des compte-rendus sur l'état du marché, les tendances, les évolutions sociétales, les stratégies amorcées par les concurrents locaux, ... puis, ces compte-rendus sont transmis au siège (en Suisse) qui centralise les informations, les trie, et applique des recommandations, et définit une stratégie pour chaque zone géographique (voire pour chaque pays).

Nestlé a choisi une stratégie globale qui prend en compte les caractéristiques locales afin de maximiser son efficacité en termes marketing, commercial, financier, ...

Créer des mythes:

Nestlé est une entreprise qui perdure depuis la moitié du 19^o siècle, où apparaît le premier produit de Nestlé : la farine lactée (1867), saluée par la communauté scientifique. Le mythe du fondateur, parti de rien, issu d'une famille de 14 enfants, dans une Europe marquée par la mortalité infantile, la révolution industrielle et l'exode rural. Nestlé est cédé en 1875 à un groupe financier, le créateur n'ayant pas d'héritier.

Depuis, le groupe s'est internationalisé (1929, rachat de Kohler, Cailler et Peter) et a donc réalisé des extensions de marques et de gammes et a développé de nouveaux produits pour répondre aux nouvelles demandes de consommation.

(lait condensé dès 1878, puis lait concentré sucré produit mythique du groupe pendant plus de 60 ans, lait écrémé, lait en poudre et chocolat dans les années 20, Nescafé en 1938, puis baby food, céréales, produits laitiers dans la 2^o moitié du 20^o siècle...).

Avec un historique aussi riche et sa longévité sans embûche, le groupe a su créer des mythes, et appuyer ses valeurs sur son histoire. Nestlé sait s'enrichir de ses expériences passées et a une vision long terme qui lui permet d'avoir un champ d'horizon suffisamment large pour miser sur l'innovation (RD).

Au début du 20^o siècle, Nestlé s'est acquis une réputation dans le domaine des produits alimentaires infantiles.

En 1904, la marque ajoute une autre dimension : celle de la gourmandise avec le chocolat.

L'évolution à travers ce siècle de son logo est une bonne représentation des évolutions de la marque : le nid avec les oiseaux (de 1867 à 1995 ; traduction graphique du nom du fondateur et des valeurs telles que le bien-être, la famille et la gourmandise) est devenu un nom (du rouge au bleu, finalement englobé dans une ellipse).

Nestlé est une marque qui est ancienne et dynamique, traditionnelle et moderne.

➤ Les hommes

Nestlé compte bien-sûr beaucoup sur ses hommes, du chercheur en laboratoires, au « marketeur », en passant par le commercial,...Nestlé totalise des dizaines de métiers, qui font sa force et sa réactivité.

Nestlé a su organiser des réseaux, primordiaux dans un groupe d'ampleur internationale.

Ainsi, l'information circule entre les hommes, entre les pays.

La qualité de la transmission de l'information assure une bonne communication, donc une meilleure réactivité sur le marché, une meilleure connaissance de l'offre et des concurrents.

Nestlé doit mobiliser les hommes autour d'objectifs communs.

➤ L'organisation

Electrons libres ou le management baladeur :

La connaissance des problèmes des collaborateurs permet la diffusion de l'intelligence économique.

Ainsi, au niveau national comme au niveau mondial, si des collaborateurs rencontrent des difficultés, c'est la structure toute entière qui se mobilise pour résoudre ensemble ces problèmes. Rester « cloîtré » dans son département n'apportera pas de solution, lorsque d'autres peuvent trouver une solution

Créer des lieux de circulation de l'information :

Si Nestlé se doit de structurer la diffusion de l'information par des rapports formels, le groupe ne doit pas sous estimer l'importance de la communication orale. Il est indispensable que les lieux, spécifiques ou non, permettent aux collaborateurs de se rencontrer (de manière informelle) afin d'échanger des idées, et de discuter (produits, concurrents, marché,...).

Réseaux de personnes :

De façon plus structurée, il est possible de mettre en place un réseau avec des règles du jeu bien définies et des objectifs clairs.

Rites :

Nous avons vu que Nestlé s'appuyait fortement sur des mythes (cf :§ sur la Culture d'entreprise). Le groupe peut donc à partir de là créer des rites qui vont organiser la vie au sein de la structure (transmettre et formaliser l'information par des dossiers formatés car Nestlé est un groupe gigantesque (= une seule et même méthode, des schémas communs

compréhensibles par tous,...), exiger une qualité irréprochable (une structure rodée et bien organisée, donc de bons produits, plus de compétitivité, de réactivité grâce à une organisation claire,...).

Ces rites peuvent aussi être sans rapport direct avec les valeurs fortes de la marque ou du groupe, et participer aux rituels de la vie quotidienne, par exemple, les pauses cafés et les réunions hebdomadaires.

Il est important d'instaurer des moments plus ou moins fréquents, pendant lesquels les collaborateurs peuvent se rencontrer et faire un point sur leurs missions, proposer des idées, émettre des suggestions,...de façon informelle et suffisamment souple pour ne pas « bloquer » la spontanéité.

Circuits de décision :

Nestlé étant étendu à travers le monde dans plus de 80 pays, il est évident que les circuits de décision doivent être très clairement élaborés. Au niveau national d'abord, puis au niveau international, c'est-à-dire entre le siège et les filiales / structures nationales.

Les circuits de décision se croisent et se superposent, mais ne doivent jamais interagir, pour éviter la confusion. Le rôle de chacun sera défini et encadré.

Systèmes de récompenses :

Il s'agit de motiver ses collaborateurs au sein de l'entreprise afin de rendre leur travail effectif, de maintenir la qualité de leurs missions, ou encore de « donner un coup de fouet » le cas échéant. Ils seront plus à même de diffuser l'information, et à diffuser une information de valeur.

Les récompenses devront être en accord avec les valeurs du groupe, ainsi que sa culture.

Procédures :

Cette technique est assez bureaucratique puisqu'elle propose de matérialiser la transmission de l'information par des documents, des rapports, des compte-rendus,...dans une structure aussi vaste que Nestlé, cette méthode apparaît comme étant indispensable afin que l'organisation (et l'information) ne soit pas parasitée par la confusion ou la mécompréhension. Les documents seront calqués sur le même schéma, avec les mêmes consignes de présentation, avec une rigueur commune à tous pour que tous se comprennent et échangent facilement de l'information.

➤ Les outils

Revue de presse :

Elles seront réalisées en interne ou sous traitée en externe. Elles permettent tout simplement de savoir ce qui se dit sur l'entreprise au travers de différents supports, dans plusieurs pays éventuellement, avec des points de vue variés,...

Newsletters :

Ce support est quotidien. Il permet de faire une synthèse de l'information qui concerne le groupe, et apporte ainsi de la réactivité au jour le jour. Savoir ce qui se dit sur nous afin de

réagir et de mesurer la notoriété, le coefficient de sympathie, de comprendre les attentes du public, parfois même du Gouvernement,...(ex :Renault, Air France, Mark & Spencer, Moulinex,...) (dans les revues de presse aussi).

Journaux internes :

Ils peuvent traiter de bulletins des brevets, de congrès / conférences, semaine des concurrents, de technologies, des argumentaires commerciaux et des nouveaux produits des concurrents,... Ces journaux sont d'une grande richesse et ils permettent de mieux connaître le marché, l'environnement concurrentiel, les tendances,...et de mieux répondre aux attentes du consommateur (ex : techniques nouvelles), de lancer de nouveaux produits et de gérer le cycle de vie des autres produits,...

Le désavantage est le coût élevé, qui implique de segmenter l'audience et de spécialiser les titres avec une diffusion directe vers le lecteur.

Dossiers d'information stratégiques :

Nestlé doit faire face à des concurrents de poids tels que Unilever, Sara Lee, Kellogg's,...sur des marchés et des segments très divers. On comprend donc l'importance que peut revêtir un dossier comprenant des informations stratégiques. Nestlé peut alors contrer l'offensive d'un concurrent, devancer ses lancements, développer et toucher un nouveau marché ou encore satisfaire une niche.

Comptes rendus de visites et rapports de mission :

Des voyages d'étude par exemple, sont organisées régulièrement pour que les hommes de Nestlé comprennent les habitudes de consommation particulière d'un pays, s'en inspirent, et exportent le concept, ou qu'ils créent un nouveau produit,...ils peuvent aussi bien-sûr rencontrer leurs homologues locaux pour échanger leurs points de vue, leurs idées, leurs stratégies, ...de leur fréquence peut dépendre la qualité de la transmission de l'information, et la régularité de cette transmission.

Navettes :

Ces dossiers permettent aux lecteurs d'exposer leur point de vue et d'apposer des commentaires. Cela permet donc d'enrichir l'information et de confronter les idées, pour éventuellement en débattre ensuite en réunion, approfondir un thème, se pencher sur un concept qui a ressorti,...

Colloques, séminaires, conférences internes :

L'objectif est d'organiser des rencontres formelles qui mobilisent les hommes autour d'un thème commun afin d'approfondir un sujet, de former afin d'accroître les compétences, de sensibiliser, de motiver / redynamiser,...Nestlé peut en instaurer avec une fréquence variable.

Information feed-back :

Des cours de formation peuvent être dispensés pour faire une synthèse sur un sujet. Les participants proposent des améliorations, donnent des conseils, pour que le « maître de conférence » fasse un debriefing lui permettant de lancer un nouveau cours. Là encore,

l'interactivité est un bon moyen d'échanger des points de vue et d'améliorer les connaissances sur un sujet (enrichissement).

Organisation du service intelligence

Qui gère l'info.

Nestlé peut avoir recours à des documentalistes convertis, à des veilleurs spontanés, à des ex-professionnels des Renseignements Publics, ou encore à des prestataires en intelligence et des enquêteurs de terrain.

Comme Nestlé est présent sur tous les continents il faut se poser la question de l'organisation du service intelligence.

Sera t'il installé au siège, auquel cas il devra diffuser l'information jusqu'aux pays concernés ? Cela entraînera t'il une homogénéisation des produits donc des goûts (une seule pensée globale pour tous) ?

Sera t'il démultiplié au niveau local, afin de répondre aux exigences de chaque marché, et de proposer des solutions en parfaite adéquation avec la situation dans un lieu précis, à un moment précis (agir localement) ?

Faut t'il penser à un compromis, avec des services intelligences qui fonctionneront par grandes zones géographiques (Amérique du Nord ou Amérique entière, Europe, et Asie Pacifique) ?